

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна
(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«_____» _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління підприємством у контексті розвитку людського капіталу»
(за матеріалами ПрАТ «Миргородкурорт»)
(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування», освітнього ступеня «магістр»
(шифр та назва)

Виконавець роботи

Талашова Наталя Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Гусаковська Тетяна Олександрівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2020

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти управління підприємством у контексті розвитку людського капіталу	6
1.1. Концепція людського капіталу в еволюції теорій управління персоналом.....	6
1.2. Основні підходи до оцінювання людського капіталу підприємства	17
1.3. Формування та розвиток людського капіталу підприємства в умовах постіндустріальної економіки.....	28
Розділ 2. Дослідження та оцінка ефективності управління ПрАТ «Миргородкурорт» у контексті розвитку людського капіталу.....	39
2.1. Характеристика ПрАТ «Миргородкурорт» як соціально-економічної системи та системи управління ним.....	39
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Миргородкурорт»	51
2.3. Оцінка процесу управління ПрАТ «Миргородкурорт» у контексті розвитку його людського капіталу	65
Розділ 3. Напрями удосконалення процесу управління ПрАТ «Миргородкурорт» у контексті розвитку його людського капіталу.....	80
3.1. Формування механізму управління людським капіталом як складової механізму управління ПрАТ «Миргородкурорт».....	80
3.2. Впровадження методичного забезпечення оцінювання рівня розвитку людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт»	89
3.3. Удосконалення процесу стимулювання розвитку людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт»	98
Висновки	109
Список використаних джерел	115
Додатки.....	123

ВСТУП

В умовах постіндустріального суспільства змінюються підходи до розгляду основних факторів економічного зростання як на рівні підприємства, так і на макrorівні. Серед економістів загальновизнано, що людський капітал (ЛК) є одним з найбільш важливих чинників економічного зростання, ключовою умовою економічного і соціального добробуту сучасних суспільств. XX століття було названо економістами століттям людського капіталу [76]. З ще більшим правом ця характеристика є актуальною у XXI столітті.

У зв'язку з цим в новітній історії економічних досліджень одне з ключових місць належить теорії людського капіталу. Знання та здібності людини визнано однією з основних форм багатства, різновидом виробничого капіталу, а інвестування у його розвиток та раціональне використання є однією з сучасних детермінант підвищення конкурентоспроможності підприємств. У продовження теорії людського капіталу в найвідоміших нині моделях економічного зростання зміст фактора «праця» замінено фактором «людський капітал».

Вагомий внесок у дослідження різних аспектів управління людським капіталом зробили такі науковці, як Г. Беккер, Г. Боуен, В. Вейсброд, Е. Денісон, Дж. Кендрик, Дж. Кларк, Ф. Махлуп, Дж. Мінцер, І. Фішер, М. Фрідмен, Б. Чізвік, І. Шульц та ін. Дослідженню проблем розвитку людського капіталу присвячені праці таких вітчизняних науковців: О. Амосов, В. Антонюк, Л. Безтелесна, Д. Богиня, О. Бородіна, С. Вовканич, Н. Гавкалова, О. Грішнова, В. Гуменюк, М. Долішній, А. Доронін, Т. Кузнецова, С. Легенчук, Е. Лібанова, Г. Міщук, В. Онікієнко, І. Павленко, І. Петрова, Л. Семів, А. Чухно, Л. Шевчук, О. Юрченко та інші.

Незважаючи на значну кількість теоретико-прикладних досліджень, складність та багатоаспектність проблеми розвитку людського капіталу підприємства в динамічних умовах розвитку економіки, а також необхідність врахування специфіки функціонування вітчизняних підприємств вимагає подальших досліджень, що підтверджує актуальність обраної теми магістерської

дипломної роботи.

Метою дипломної магістерської роботи є розгляд теоретичних і методичних підходів до управління підприємством в аспекті розвитку людського капіталу та розробка практичних рекомендацій до удосконалення даного процесу у ПрАТ «Миргородкурорт».

Досягнення поставленої мети зумовило розв'язання таких завдань:

дослідити сутність людського капіталу та генезис концепції управління людським капіталом;

охарактеризувати основні підходи до оцінювання людського капіталу підприємства;

визначити особливості формування та розвитку людського капіталу підприємства в умовах постіндустріальної економіки;

охарактеризувати ПрАТ «Миргородкурорт» як соціально-економічну систему та систему управління ним;

провести аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Миргородкурорт»;

оцінити ефективність управління підприємством ПрАТ «Миргородкурорт» в контексті розвитку людського капіталу;

розробити механізм управління людським капіталом як складову механізму управління ПрАТ «Миргородкурорт»;

запропонувати до впровадження методичне забезпечення оцінювання рівня розвитку людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт»;

розробити заходи щодо удосконалення процесу стимулювання розвитку людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт»

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством в контексті розвитку людського капіталу.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління підприємством в контексті розвитку людського капіталу.

Для досягнення встановленої мети та розв'язання визначених завдань у магістерській дипломній роботі використано такі методи наукових досліджень:

логічного узагальнення та порівняння, аналізу та синтезу – для уточнення змісту основних понять, визначення переваг та недоліків основних підходів до управління персоналом, у тому числі концепції людського капіталу, аналізу управління людським капіталом об'єкту дослідження; експертних оцінок – для ідентифікування основних факторів впливу на розвиток людського капіталу ПрАТ; метод анкетування, емпіричні дослідження та статистичний аналіз – для дослідження стану розвитку людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт»; графічний – для наочного представлення теоретичних і практичних результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали Закони України, інші нормативно-правові документи, праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, фахові періодичні видання; ресурси мережі Інтернет; результати власних досліджень автора, а також дані фінансової звітності ПрАТ «Миргородкурорт».

Теоретичне значення дипломної магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад ефективного управління підприємства на основі забезпечення розвитку його людського капіталу.

Практичне значення роботи полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення процесу управління людським капіталом ПрАТ «Миргородкурорт», зокрема щодо удосконалення механізму управління розвитком людського капіталу, збалансованої системи показників оцінки людського капіталу товариства.

За матеріалами дослідження опубліковано тези:

Талашова Н.В. Оцінювання системи управління людським капіталом підприємства. *Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі: Збірник тез IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, (Кременчук, 13-15 березня 2020 року)*. Кременчук, КрНУ, 2020. 154 с. (С. 89-90).

Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків, включає таблиці і рисунки. Основний обсяг роботи – 122 сторінки. Робота включає 33 таблиці, 18 рисунків, 77 використаних інформаційних джерел та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

1.1 Концепція людського капіталу в еволюції теорій управління персоналом

В економіці знань людський капітал стає одним з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності як країни в цілому, так і окремого підприємства. Посилюється взаємозв'язок між внеском працівника і отриманим результатом. Як наслідок, в організаціях зростає значення ефективного кадрового менеджменту, спрямованого на підвищення результативності та продуктивності праці працівників.

Аналіз існуючих досліджень [6, 8, 25] дозволив виділити кілька етапів, що зробили істотний вплив на зміну системи управління персоналом.

На першому етапі парадигма управління людьми була відсутня, і кадровий менеджмент ототожнювався з управлінням організацією в цілому. При цьому співробітники розглядалися як носії певних духовних і фізичних здібностей, які можуть бути використані в процесі праці. Працівники вважалися додатком до техніки, яку необхідно дбайливо використовувати за рахунок експлуатації духовних і фізичних сил робочої сили [6].

На другому етапі з появою класичних теорій менеджменту (Ф. Тейлор, Ф. і Л. Гілбретти, М. Вебер, А. Файоль, М. Фоллет, Ч. Бернард і ін.) Змінюється ставлення до персоналу, який починають розглядати як пасивний об'єкт зовнішнього управління. На даному етапі саме грамотний менеджмент є інструментом підвищення продуктивності праці. Виробляється парадигма управління трудовими ресурсами, де основна увага приділяється таким питанням, як наймання, звільнення, облік, первинне навчання, техніка безпеки, розрахунок і видача заробітної плати.

На третьому етапі зі становленням теорії людських відносин (Е. Мейо, Д. Уотсон, Е. Торндайк, Г. Спенсер, К. Арджеріс, Р. Лікарт, Р. Блейк і ін.) Персонал вже не розглядається як пасивний об'єкт управління. Навпаки, дослідники акцентують увагу на тому факті, що будь-який співробітник характеризується своїми потребами та інтересами в сфері праці. А отже, до завдань управління персоналом, які існували на попередньому етапі, додаються такі: формування сприятливого соціально-психологічного клімату, ефективне вирішення конфліктів, підвищення кваліфікації, а також надання медичної допомоги [6].

Четвертий етап пов'язаний з розвитком теорії людських ресурсів (А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, В. Врум та ін.). З цього моменту людину стали розглядати як головну рушійну силу і засіб підвищення ефективності виробництва. Почали приділяти увагу таким питанням, як розвиток співробітників і управління міжособистісними відносинами.

На п'ятому етапі була розроблена теорія людського капіталу (Г. С. Беккер, Т. Шульц та ін.), в рамках якої співробітник розглядався не як джерело витрат, а як об'єкт інвестицій, а його навички та здібності - як джерело майбутніх доходів. З цього моменту стали з'являтися перші методи оцінки ефективності інвестицій в персонал. До управління людськими ресурсами додалося управління командною роботою.

Термін «людський капітал» введений у науковий оборот, як мінімум з 1962 року австрійським та американським економістом Фріцом Махлупом [23].

Вчений пропонує розрізняти первинні та вдосконалені здібності. «Невдосконала праця, - пише він, - потрібно відрізнити від вдосконаленої, що стала більш продуктивною завдяки вкладенням, які збільшують фізичну та розумову здатність людини. Подібні вдосконалювання і складають людський капітал [13, с. 419]. Загалом Махлуп трактує капітал як категорії здібностей, що формуються у процесі освіти. Згідно з англосаксонським трактуванням, поняття освіти та здібностей він розподілив їх на вісім груп: освіта домашня, освіта шкільна, набуття досвіду на роботі, приписи церкви, тренування у збройних

силах, освіта через телебачення, самоосвіта, знання з досвіду. Таке тлумачення є дещо обмеженим, адже поняття людського капіталу не може розглядатися без його комплексного економічного та соціального взаємозв'язку з іншими формами розвитку здібностей і мати відношення лише до формального навчання [64].

Загального визнання набула теорія людського капіталу завдяки розробкам представників чиказької школи – Т.Шульца та Г.Беккера, які стали лауреатами Нобелівської премії за дослідження у цій царині.

Т.Шульц та його учні довели, що американська економіка впродовж тривалого часу отримувала вищі прибутки від людського капіталу, аніж від уречевленого. Формування та розвиток людського капіталу Т.Шульц вбачав у розвитку здібностей та знань, які надаються шкільною освітою, навчанням на робочому місці, зміцненням здоров'я і зростаючим запасом економічної інформації [19, с.64].

Основний вклад в розвиток теорії людського капіталу вніс американський вчений Г.Беккер. В одній з його основних наукових публікацій з теорії людського капіталу зазначено, що людський капітал є схожим до матеріальних засобів виробництва: можна інвестувати в людський капітал (через освіту, професійну підготовку, лікування) і виробіток буде частково залежати від норми прибутку даного людського капіталу. Таким чином, людський капітал є засобом виробництва, додаткове інвестування в який приносить додатковий виробіток. Людський капітал є замінним, але він не може бути переданим, як земля, робоча сила чи основний капітал. Отже, матеріальні форми капіталу, що приносять дохід та інші корисні результати протягом тривалого періоду – не єдині. Навчання та витрати на освіту та медичне обслуговування – також капітал, тому що він збільшує заробіток, покращує здоров'я. Таким чином економісти розцінюють витрати на освіту, професійну підготовку та медичне обслуговування як інвестиції в людський капітал. Він носить назву “людський капітал”, тому що люди не можуть бути відділені від своїх знань, вмінь, здоров'я та цінностей так, як вони можуть бути відділені від своїх фінансових та матеріальних активів [64]. У своїй фундаментальній праці «Людський капітал: теоретичний і емпіричний

аналіз» Г.Беккер виявляє та підтверджує зв'язок між людським капіталом та доходами його носіїв. Тобто, приймаючи рішення про інвестиції в освіту, здоров'я чи професійну підготовку, людина свідомо збільшує свій капітал, орієнтуючись на окупність та прибутковість цих заходів у майбутньому [64].

Шостий етап, який триває по теперішній час, ознаменований розробкою теорії інтелектуального капіталу (М. Армстронг, В. А. Супрун, В. П. Багов, Д. Стюарт і ін.). З позицій цієї теорії людина розглядається як носій інтелектуального капіталу, одержуваного в результаті формування взаємозв'язків з іншими елементами соціально-економічної системи. Як наслідок, до управління людським капіталом додається управління знаннями та взаємовідносинами.

Протягом цих шести етапів змінювалася роль людини в організації: вона трансформувалася від «людина - ресурс в економічній системі» до «людина - особистість в соціальній системі». Поряд зі змінами в персоналі як об'єкта управління відбувалася зміна парадигм управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція уявлення про роль персоналу в організації та основні етапи розвитку управління персоналом [6]

Категорія, період активного використання	Уявлення про людину	Теорії управління	Парадигма управління людьми в організації	Об'єкт управління	Автори
1	2	3	4	5	6
Робоча сила XIX століття - нині	Людина як носій фізичних і духовних здібностей, які можуть бути використані для праці	Управління персоналом тотожне управлінню організацією в цілому	Парадигма управління людьми відсутня	Організація в цілому	А. Сміт, К. Маркс
Трудові ресурси 20-і рр. XX ст. - нині	Людина як пасивний об'єкт зовнішнього управління	Класичні теорії	Управління трудовими ресурсами	Наймання, звільнення, облік, первинне навчання, техніка безпеки, розрахунок і видача заробітної плати	Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гилбрети, М. Вебер, А. Файоль, М. Фоллет, Ч. Бернард, Г. Емерсон,

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
					Л. Урвік, Г. Форд, А. Гастєв, П. Керженцев та ін.
Трудовий потенціал 70-80-і рр. XX ст. - нині	Людина як об'єкт, що характеризується своїми потребами та інтересами в сфері праці	Теорії людських відносин	Управління персоналом	Управління кадрами формування сприятливого соціально-психологічного клімату підвищення кваліфікації, медична допомога, вирішення конфліктів	Е. Мейо, Д. Уотсон, Е. Торндайк, Г. Спенсер, К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Р. Блейк та ін.
Людський фактор / людський ресурс кінець 80-х - початок 90-х рр. - теперішній час	Людина як головна рушійна сила і засіб підвищення ефективності виробництва	Теорія людських ресурсів	Управління людськими ресурсами	Управління персоналом розвиток працівників, управління міжособистісними відносинами	А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, В. Врум та ін.
Людський капітал початок 90-х рр. - теперішній час	Людина як об'єкт інвестицій; його знання, навички й уміння як джерело майбутніх доходів	Теорія людського капіталу	Управління людиною в соціально-культурного контексті	Управління людськими ресурсами управління командною роботою	Г. Бекер Т. Шульц, П. Друкер, А. Томсон, Н. Стрикленд, О. Виханський, А. Кібанов,
Інтелектуальний капітал 90-і рр. - теперішній час	Людина як носій інтелектуального капіталу, одержуваного в результаті формування взаємозв'язків з іншими елементами соціально-економічної системи	Теорія інтелектуального капіталу	Управління людиною в соціально-культурного контексті в умовах інноваційної економіки	Управління людським капіталом управління знаннями управління взаємовідносинами	М. Армстронг, В. Супрун, В. П. Багов, Д. Стюарт та ін.

На даний момент сформовано ставлення до персоналу як до головного активу компанії, джерела конкурентоспроможності.

Серед причин зміни ставлення до працівників в постіндустріальному суспільстві В. Р. Веснін виділяє наступні [8]:

підвищення вимог до складності і якості праці в зв'язку з активним використанням інформаційних та інших прогресивних технологій;

зростання вартості робочої сили, пов'язаний з підвищенням необхідного освітнього і культурного рівня працівника;

зниження ролі контролю та збільшення самостійності в зв'язку із загальною демократизацією соціально-економічного життя і творчим характером діяльності;

необхідність надання максимальної свободи дій в зв'язку з ростом невизначеності соціально-економічних процесів;

зростання ролі колективної творчості на основі використання досвіду передових компаній Японії.

Л.Туроу, узагальнивши перші дослідження людського капіталу в якості вихідного поняття, дає наступне його визначення: «Людський капітал представляє собою здатність людей виробляти предмети та надавати послуги» [26]. В даному визначенні збережено класичну традицію на визнання важливості ролі здібностей до праці. Але серед здібностей Л.Туроу виділяє генетично закладену економічну здатність. «Економічна здатність – зазначає він, представляє собою не просто ще одне виробниче вкладення, яким володіє індивідум. Економічна здатність впливає на продуктивність всіх інших вкладень [26, с.48]». Звідси випливає важливе положення про необхідність єдності життєдіяльності як джерела формування і накопичення людського капіталу: «По суті, - відмічає Л.Туроу, - споживання, виробництво та інвестування представляють собою спільні продукти діяльності людини по підтриманню життя» [26, с.125].

Дж.Долан та Д.Ліндсей під людським капіталом розуміють «капітал у вигляді розумових здібностей, отриманих через формальне навчання чи освіту, або ж через практичний досвід» [63].

В українській економічній думці публікації з цієї проблеми почали з'являтися з кінця 90-х років. О.А. Грішнова однією з перших вітчизняних вчених ґрунтовно дослідила проблеми формування та розвитку людського капіталу на різних рівнях: сім'ї, мікроекономічному рівні (підприємства), мезоекономічному

(регіону) і макроекономічному рівні (країні в цілому) [55], а також визначила (відповідно до рівнів) основні чинники його зростання.

В тій чи іншій мірі окремі аспекти людського капіталу вивчають і інші українські економісти: В. Антонюк, В. Близнюк, С. Жуков., Н. Гавкалова, О. Бородіна, Н. Маркова, Л. Семів, С. Вовканич, А. Чухно, Т. Трофімчук та ін.

Так, О. Бородіна визначає людський капітал як сукупність проінвестованих суспільно доцільних виробничих та загальнолюдських навиків, знань, спроможностей, якими володіє людина, які їй належать та невіддільні від неї, тобто злиті з живою особистістю і практично використовуються у повсякденному житті [63].

Н. Маркова розуміє людський капітал як сукупність знань, навичок, творчих здібностей, а також здатність власників та співробітників наукоємної праці відповідати вимогам і завданням підприємства [12].

У В. Антонюк людський капітал – це такі якості людини як нагромаджені продуктивні здібності, знання, володіння інформацією, здоров'я, мотивація і мобільність, які вона використовує в економічній діяльності для виробництва товарів, надання послуг та які забезпечують їй отримання прибутку [63].

Л. Шевчук розглядає людський капітал як капітальні ресурси суспільства, вкладені у людей, людину чи як можливості людини брати участь у виробництві, творити, будувати, створювати цінності, поняття "людського капіталу" розкривається як частина сукупних знань, здібностей і кваліфікацій носіїв робочої сили, яка здатна приносити дохід, тобто, яка використовується для виробництва товарів і послуг [63].

За визначенням Т. Трофімчук людський капітал – вартість існуючих та набутих трудових можливостей працівника (його продуктивної сили), використання яких має приносити їй власнику відповідні доходи.

За С. Жуковим людський капітал – це сукупність усіх продуктивних якостей працівника, тобто це поняття включає придбані знання, навички, а також мотивацію та енергію, що використовують для виробництва економічних благ [17, с. 180].

Якщо аналізувати структуру людського капіталу, серед складових складових елементів людського капіталу виділяють різні продуктивні здібності людини, вміння, що здобуваються через освіту і професійну підготовку; фізіологічні характеристики особистості та стан здоров'я; можливість доступу до інформації, географічну мобільність; психологічні характеристики, що впливають на потреби та мотиваційні процеси.

Л. Артеменко виділяє такі структурні елементи людського капіталу:

професійні знання, вміння, інтелект - можливість особи виконувати покладені на неї функції та обов'язки, розвиватись, розширювати свої здібності та опановувати нові сфери діяльності;

вроджені здібності – індивідуальні властивості людини, які значною мірою визначаються генетикою;

здоров'я особистості – визначається її способом життя, якістю харчування, заняття спортом;

особисті риси та психологічні особливості - фізична сила, працездатність, імунітет, темперамент, період активної трудової діяльності;

мобільність - здатність особи збирати, опрацьовувати, відбирати необхідну інформацію та ефективно її використовувати, також на її рівень впливає матеріальний стан людини;

досвід - напрацьовується в процесі трудової діяльності;

мотивація - пошук місця роботи з вищим рівнем доходу, кращим психологічним кліматом, що стимулює індивіда до накопичення та досвіду, спонукання до дії, визначає її організованість, активність.

І. Скоблякова, А. Циренова, Г. Рожков у структурі людського капіталу виділяють капітал здоров'я, культурно-моральний, трудовий, інтелектуальний і організаційно-підприємницький капітали [43].

С. Клімов у складі невідчужуваних людських ресурсів виокремлює такі компоненти:

біофізичний капітал як життєві ресурси особистості, її фізичний і психологічний потенціал, що розглядаються у контексті здатності до створення вартості;

інтелектуальний капітал — сукупність невідчужуваних інтелектуальних ресурсів людини;

соціальний капітал — соціальні ресурси особистості, потенціал соціальної взаємодії, включеністю людини у певне соціальне середовище [43].

У широкому розумінні людський капітал - специфічна форма капіталу, втіленого в самій людині. Це наявний у людини запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, що сприяють росту її продуктивності праці і приносять їй дохід у формі заробітної плати чи ренти. У структурі людського капіталу виділяють: природні здібності, навички і досвід; уміння їх застосовувати в потрібний момент і в потрібному місці [2, с.5].

Погоджуємось із визначенням Т. Трофімчук, згідно з яким людський капітал підприємства – вартість існуючих та набутих трудових можливостей працівників підприємства (їх продуктивної сили), використання яких має приносити працівникам відповідні доходи. Таке визначення має в основі збереження ознак двох складових категорії – «людина» та «капітал». Таким чином задаються основи для розгляду численних методів оцінювання і регулювання використання людського капіталу на різних рівнях усупільнення праці.

В цілому в розвинутих країнах змінилися цільові орієнтири цивілізаційного розвитку: доступна та якісна освіта, високооплачуване робоче місце, ефективне медичне обслуговування, здорове та довге життя почали репрезентуватися у контексті невід'ємних громадянських прав усіх членів суспільства. «...ця теорія запропонувала єдиний аналітичний підхід для пояснення таких різнопорядкових явищ, як внесок освіти в економічне зростання, попит на освітні та медичні послуги, вікова динаміка заробітків, відмінності в оплаті чоловічої та жіночої праці, та багато що інше» [13, с. 510]. Тобто, в процесі еволюції відбувся перехід від вузького розуміння людського капіталу, що включає вроджені здібності, талант та освіту до ширшого – як основи для примноження знань, суспільної

продуктивності, конкурентоспроможності, економічного зростання та підвищення добробуту.

Як специфічна форма капіталу людський капітал має певні особливості, а саме [2]:

невіддільна від його носія – людської особистості;

самовідтворювальна і репродуктивна категорія (запас здібностей, знань, навиків і мотивацій людини);

використання завжди контролюється самим індивідом – світоглядом матеріальною зацікавленістю, відповідальністю, загальним рівнем культури;

формування потребує відтворення засобів від поточного споживання для отримання доходів у майбутньому подібно накопиченню фізичного капіталу;

виступає в якості базового інноваційного джерела і ресурсу модернізації економіки;

тільки при умовах самозростання професійних знань людини разом із можливістю творчої праці перетворюється у капітал.

Класифікація видів людського капіталу відповідно до рівнів вкладання інвестицій дозволяє розглядати і оцінювати людський капітал на нанорівні (індивідуальний людський капітал), мікрорівні (людському капіталі окремого підприємства або групи підприємств) та макрорівні (на рівні держави в цілому).

Крім того, класифікувати людський капітал можна і за ознакою унікальності. Так, Г. Беккер виділяв загальний та специфічний людський капітал. Загальний людський капітал може бути отриманий в процесі навчання, а спеціальний формується безпосередньо на робочому місці, він містить складові, що корисні одному працедавцю. Цей капітал сплачується тим підприємством, з яким він пов'язаний. З одного боку, працівник, який володіє великим запасом нагромадженого спеціального капіталу внаслідок багаторічної роботи на одному підприємстві, навряд чи зможе розраховувати на ідентичний рівень оплати праці в іншому підприємстві. З іншого боку, для підприємця такий працівник має вищу цінність, ніж новий. Це дає змогу усвідомити причину нижчої плинності кадрів у працівників з більшим стажем роботи і вищу частку заповнюваності вакансій

фірми на основі внутрішніх просувань, ніж відносно набору із зовнішніх джерел [37].

В той же час постає питання щодо доходності людського капіталу незайнятих, таким чином актуальною є класифікація людського капіталу відповідно до його реалізованості. Так, існує поділ людського капіталу на реальний та потенційний. Реальний людський капітал приносить дохід і використовується для виробництва товарів і послуг. Потенційний людський капітал міг би приносити дохід або використовуватися для виробництва товарів і надання послуг, але на конкретний момент часу є незадіяним [50]. Потенційний і реальний людський капітал Л. Шевчук розглядає як основний людський капітал і вводить поняття «авансований людський капітал». Він представляє собою грошовий капітал, призначений на забезпечення дошкільної і шкільної освіти, функціонування системи охорони здоров'я, культури і житлового фонду, установ, організацій та підприємств, що забезпечують нормальні умови життєдіяльності населення, без яких неможливо створити основний людський капітал і забезпечити його відтворення [17, с. 32].

Не дивлячись на те, що історичні пріоритети в розробці теорії людського капіталу належать західній економічній думці, сучасна українська наука має свої незаперечні результати в дослідженні цієї проблеми. Людський капітал в українській економічній думці розглядається як конкретноісторичний феномен. Його суттєвими ознаками становляться дійсна спроможність відтворювати умови особистої свідомості індивіду, який охоплює як матеріально-речовинні, так і духовні блага, незалежно від того, виражені вони у вартісній формі або схожу можливість вони утримують у потенції. Людський капітал є самовідтворювальною і репродуктивною категорією, під яким розуміється втілений в людині запас здібностей, знань, навиків і мотивацій. Його формування подібно накопиченню фізичного або фінансового капіталів, потребує відтворення засобів від поточного споживання для отримання додаткових доходів у майбутньому. До важливих видів людських інвестицій відносять освіту, кваліфікаційну підготовку на виробництві, міграцію, інформаційний пошук,

народження і виховання дітей. Людський капітал в економічних публікаціях розглядається в якості базового інноваційного джерела і ресурсу модернізації виробництва і економіки. При цьому підкреслюється, що особистість перетворює свої якості у капітал тільки при умовах самозростання його професійних знань разом із здійсненням творчої праці, реалізації розроблених інновацій. В цей капітал правомірно включаються процеси створення і реалізації нових ідей і наукових досягнень, освоєння знань і професій, підвищення кваліфікацій, реалізації нової техніки і технологій.

В інноваціях проявляється економічна і соціальна активність людського капіталу. Тому, людський капітал завжди представляє міру можливостей людини надавати особистий дохід через раціональне і послідовне використання у процесі трудової діяльності накопиченого потенціалу часу [75].

1.2. Основні підходи до оцінювання людського капіталу підприємства.

Для визначення ефективності використання людського капіталу, необхідна його оцінка, насамперед, на мікрорівні. Оцінка дає можливість кількісно виміряти вплив якості людського капіталу на результати діяльності підприємства. Від того, наскільки точно і якісно проведена оцінка людського капіталу, залежатиме ефективність всієї системи управління підприємства.

Однак слід визнати, що характеристики людського капіталу такі, що коректно оцінити їх у повному обсязі важко. Тому необхідною умовою застосування оцінки є наявність збалансованої системи оцінки людського капіталу підприємства [65].

Перші спроби оцінювання людського капіталу пов'язані з трудовими теоріями вартості – економічними концепціями, розвинутими В.Петті, А.Смітом, Д.Рікардо, К.Марксом. За цим підходом, кожен товар обмінюється на інший відповідно до кількості суспільної праці, затраченої на його виробництво [63].

У. Петті вперше спробував виміряти вартість (цінність) людей, що населяли тоді Англію. У XVIII столітті А. Сміт підкреслював велике економічне значення освіти і відносив його до одного з факторів, що сприяють збільшенню багатства країни. У цьому питанні згоден з ним і інший представник англійської класичної політекономії Д. Рікардо. Наприкінці XIX — початку XX століть у світовій економічній науці виник ряд напрямків і шкіл, які характеризувалися широким спектром наукових поглядів на природу людини та її продуктивні здібності. Представники класичного напрямку (О.І. Вальрас, У.Д. Маклеод, Д. Мак Куллох, У. Фарр) розглядали здібності людини як капітал. Біля витоків формування і розробки теорії людського капіталу в її сучасному вигляді стояли відомі американські та англійські економісти: М. Блауг, Б. Вейсброд, Е. Денісон, Дж. Кендрік, Дж. Мінцер, Л. Туроу, Ф. Уелч.

У.Петті поклав початок у формулюванні закону вартості і вже наблизився до поняття трудової теорії вартості, розуміння головної ролі робочої сили у створенні додаткової вартості. Здійснивши спробу виявити сутність еквівалентного обміну товарів на основі затрат праці, видатний англійський дослідник вимірював останню робочим часом, витраченим на виробництво товару, а величину вартості він узалежнював від продуктивності праці. “Якщо хто-небудь, - писав В.Петті, - може добути з перуанського ґрунту і доставити в Лондон одну унцію срібла за той самий час, протягом якого він може виробити один бушель хліба, то перша становить природну ціну другого” [29, с.36]. Він шукав науковий метод кількісної оцінки розміру особистісного, людського фактора продуктивних сил: знань, трудових навичок, спритності, особистого потенціалу людини і населення країни в цілому. Така оцінка була побудована на двох основних складових – витратах на навчання, в тому числі пов’язані з учнівством (інвестиції в людський капітал), а також з вартістю робочої сили на рівні її простого відтворення [20]. Вчений запропонував метод визначення цінності кожної людини, за якими, цінність основної маси працездатного населення дорівнює двадцятикратному створюваному ним річному доходу. Вартість англійського населення того часу він оцінив у 520 млн. фунтів

стерлінгів, а кожного окремого працівника у – 80 ф. ст. За оцінками В.Петті, вартість дорослого у два рази вища ніж дитини, а вартість моряка – в три рази вища порівняно із селянином [20]. Петті спробував визначити об'єктивну основу заробітної плати, встановивши її залежність від вартості засобів існування робітників. Будучи прихильником обмеження розміру заробітної плати, вчений притримувався думки, що вона є вартість, створена землею і працею, що зводиться до середніх фізіологічних потреб дорослої людини [30].

У.Фарр удосконалив методику В.Петті для оцінювання людського капіталу. В основі його методу був розрахунок теперішньої вартості майбутніх чистих заробітків працівника (майбутні заробітки мінус особисті витрати на життя), причому Фарр зробив поправки, що враховували можливість смерті, у відповідності з коефіцієнтами смертності [66].

Згідно підходу А.Сміта до трактування вартості, “вартість будь-якого товару для особи, що володіє ним і має намір... обміняти на інші предмети, дорівнює кількості праці, яку вона може купити на неї або отримати у своє розпорядження” [15]. Однак перехід до розвиненого ринкового господарства порушує, на думку вченого, тотожність між кількістю праці, що витрачається, та кількістю праці, що купується, оскільки додаткова її кількість припадає на частку прибутку з капіталу, який авансований на заробітну плату і надав сировину робітникові. Загалом А.Сміт визначає вартість праці сумою доходів: заробітної плати, прибутку та ренти.

Д.Рікардо вважав, що вартість товару прямо пропорційна кількості праці, витраченої на його виробництво і обернено пропорційна продуктивності цієї праці. Заробітну плату вчений визначав як дохід робітника, плату за працю. Він наголошував на тому, що праця як і будь-який інший товар має “природну” ціну, необхідну для того, “щоб робітники мали можливість існувати і продовжувати свій рід без збільшення або зменшення їх чисельності” та “ринкову ціну”, яка “дійсно сплачується... в силу природного співвідношення між пропозицією і попитом: праця дорога, коли вона рідкісна і дешева, коли є у надлишку [12]”.

Крім того, “природна” ціна праці визначається не грошима, а кількістю та асортиментом споживчих благ, які робітники в змозі придбати за ці гроші.

Теорія заробітної плати англійського економіста Т.Мальтуса також була заснована на визначенні оплати праці важливим економічним чинником обмеження приросту населення. Згідно “Залізного” закону заробітної плати, обґрунтованого вченим, вважалось, що стабільна рівновага населення підтримується природним рівнем фонду оплати праці, який забезпечує робітникам фізично необхідний мінімум засобів існування [25].

Дещо поміркованішою в аспекті обмеження оплати праці була теорія фонду заробітної плати, прихильником якої виступав англійський економіст Дж.Мілл. Він стверджував, що боротьба працівників за підвищення заробітної плати є марною, оскільки при фіксованому фонді оплати праці доходи працівників можуть зростати лише за рахунок скорочення кількості зайнятих. Винятком для зростання оплати праці працівників вважалось нарощування обсягів капіталу та прибутків як джерела збільшення фонду заробітної плати [18].

На противагу даним концепціям іншими економістами (А.Сміт, К.Маркс, М.Туган-Барановський) відстоювалась необхідність підвищення заробітної плати як доходу переважної більшості членів суспільства, наголошуючи на те, що “жодне суспільство, поза сумнівом, не може процвітати і бути щасливим, якщо значна частина його членів бідна й нещасна”. На думку Маркса те, що реальна заробітна плата працівників, втілена в засоби існування, не збільшується так само швидко, як виробіток продукції на одну людину і являє собою безпосередню причину кризи.

Подальшого розвитку концепції оцінювання вартості капіталу набули в працях Ж.-Б.Сея та його послідовників. Згідно з їх ідеями вартість створеного продукту визначалась спільним внеском та відповідно здійсненими затратами праці, фізичного капіталу та землі. Саме в цих дослідженнях найбільше обґрунтовано логіку розподілу майбутніх доходів. Ж.Б. Сей, французький економіст, що обґрунтував теорію трьох факторів виробництва, стверджував, що у процесі виробництва беруть участь три фактори: праця, земля і капітал, кожен з

яких надає корисну послугу при створенні цінності. Як “продуктивні послуги” ці фактори є рівноправними джерелами цінності та основними чинниками зростання суспільного багатства, але кожен з них робить свій внесок у виробництво, створюючи власну частину цінності.

Наприкінці 20-х рр. XX ст. математиком Ч. Коббом та економістом П. Дугласом на базі граничного аналізу було сформульовано виробничу функцію, яку вони використали для пояснення одного з аспектів проблеми економічного зростання й ефективності використання факторів виробництва. Вона зображала необмежену взаємозамінність праці й капіталу та показувала ступінь впливу різних їх комбінацій на обсяги виробництва на підставі припущень, що прибутки та частка витрат залишаються стабільними, відсутнє нагромадження, а технічний прогрес зумовлює межу заміщення (теоретично можлива навіть повна заміна праці капіталом), аналізувався зв'язок між зростанням основного капіталу, кількістю відпрацьованого часу та обсягами виробництва.

Вартість людського капіталу безпосередньо залежить від вкладених в нього матеріальних та нематеріальних ресурсів. Знання, навички та вміння, що були надбані людиною в процесі навчання і запас здоров'я, який сформувався на даний момент є ключовими чинниками визначення цінності працівника. Від них залежить як конкурентоздатність працівника на ринку праці загалом, так і розмір його заробітної плати – ренти за використання людського капіталу у суспільному виробництві.

Більшість модифікацій статистичних методів оцінювання ґрунтується на методологічних засадах запропонованих основоположником теорії людського капіталу Г.Беккером [63]. Суть його методу полягає у визначенні різниці між заробітною платою працівників, які оцінюються та тією її частиною, яка припадає саме на працю.

У вітчизняній науці попередній метод був розвинений в методі “витрати вигоди”, запропонованому Грішнковою О.А., суть якого полягає в ідентифікації витрат на освіту та очікуваних зисків від її отримання з урахуванням фактора часу та порівняння цих величин. Для приведення показників до одного моменту часу

застосовується метод дисконтування. Різниця між дисконтованими величинами витрат і вигід – „чиста приведена вартість” – є критерієм доцільності інвестицій в людський капітал [3]. Таким чином, об’єктом оцінювання є не сам людський капітал, а ефективність інвестицій у людський капітал, а саме прибуток від їх вкладення.

Аж до 60-х років XX століття творчі здібності працівника ще не грали визначальної ролі в економічному розвитку. Проблема людських ресурсів розглядалася з точки зору витрат на працю і вважалося, що регулювання ринку праці може бути здійснено через зміну систем оплати і певного переліку соціальних пільг. Спроба оцінити продуктивні здібності людини привела до виникнення теорії людського капіталу, що пов'язано з іменами таких відомих економістів, як Т. Шульц та Г. Беккер. Вони оцінювали вплив людського капіталу на економічний розвиток країни, зокрема на такий важливий макроекономічний показник, як національний дохід. У подальшому зазначена теорія отримала розвиток у працях Р. Лукаса, який для вирішення цього завдання використовував відому модель виробничої функції Кобба-Дугласа. При цьому досліджувалась залежність валового внутрішнього продукту від накопиченого фізичного та людського капіталу. Усі ці дослідження виконувались на макрорівні. На рівні підприємства може бути проведено більш деталізований аналіз економічних результатів праці кожного працівника, причому з урахуванням виконуваних ним функцій та індивідуального людського капіталу працівника.

При оцінці персоналу підприємства у даний час використовується велика кількість різноманітних показників. При цьому оцінюється як людський потенціал (капітал) працівника, так і економічні результати від його праці. Досить часто ці поняття необґрунтовано змішуються, поєднуються в єдиному інтегральному показнику оцінки персоналу.

Відмітимо, що сучасний стан виробництва пов'язаний зі структурними змінами, які охопили більшість вітчизняних підприємств, і проблема оцінки персоналу та ефективного його управління набуває особливої актуальності на новому рівні. Розуміння і вибір людського капіталу в якості головного індикатора

оцінки і розвитку персоналу впливає з сутності людського капіталу підприємства як багатокомпонентного чинника економічного розвитку. Ядром людського капіталу підприємства є працівник — освічений, творчий, кваліфікований та ініціативний, що володіє високим рівнем професіоналізму. Таким чином, основою формування людського капіталу підприємства, як первинної ланки економічної системи держави, є людський капітал працівника. По суті людський капітал підприємства об'єднує і фокусує в собі природні здібності і набуті якості всіх працівників, а тому його доцільно розглядати як сукупність людських капіталів працівників (часткових людських капіталів). На відміну від людського капіталу підприємства частковий людський капітал є персоніфікованою категорією.

У дослідженні [63] здійснено розмежування категорії «людський капітал» за рівнем дослідження і визначено відповідні показники оцінки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація показників людського капіталу за рівнем дослідження [63]

В основі методики розрахунку вартості людського капіталу В.Аллавердяном пропонується використання методики оцінки вартості кадрового потенціалу комерційного підприємства [31]. Згідно неї оціночна вартість працівника є розрахунковою величиною, що рівна добутку пропонованої або

виплаченої заробітної плати працівника на коефіцієнт гудвіла кадрового потенціалу. Гудвілом кадрового потенціалу працівника є коефіцієнт, який відображає реальну ринкову індивідуальну вартість працівника не як штатну одиницю, а як конкретну людину, що вміє виконувати ті чи інші функції, вирішувати ті чи інші завдання. На цей коефіцієнт впливають психологічний клімат, що склався в колективі (величина показника коливається від 0 до 0,2), професійний рівень працівника (від 0 до 0,5), час, необхідний для адаптації працівника на новому робочому місці (від 0 до 4 в залежності від займаної посади). Значення зазначених параметрів сумуються, що і складає величину коефіцієнта кадрового потенціалу. Недоліком такого оцінювання є, по-перше, необхідність визначення таких коефіцієнтів самостійно (в залежності від складності завдань), а, по-друге, пропоновані параметри для розрахунку гудвіла представлені надто узагальнено.

Г.Тугускіною пропонується вдосконалення даного методу шляхом додавання до добутку заробітної плати працівника та гудвілу кадрового потенціалу інвестицій в людський капітал за період роботи в організації [63, 7].

Т. Вітстейн розглядав людей як основні фонди (капітальні товари) і використовував підходи щодо оцінки людського капіталу, розроблені У.Фарром та Е.Енгелем. Інтерес Т.Вітстейна щодо концепції людського капіталу сформувався під впливом потреб сфери страхування життя та необхідності розробки довідкових таблиць, що використовуються для розрахунків величини позовів на компенсацію за втрату життя. Він запропонував, щоб величина заробітку за час життя індивіда була рівна витратам на його утримання плюс витрати на освіту [42].

У вітчизняній практиці спроб оцінювання людського капіталу використовується метод за кількістю потенційних людино-років роботи. Згідно цього методу характеристикою людського капіталу є показник, розрахований множенням середньої тривалості трудової діяльності, що припадає в середньому на означений період на одну працездатну особу, на чисельність працездатного

населення з урахуванням вікової структури. Даний показник виражений у людино-роках.

Крім статистично обґрунтованих методів оцінки часто використовується ще й експертний метод. Суть такого оцінювання полягає у визначенні важливості кожного з критеріїв оцінювання та вагових коефіцієнтів для кожного з них, виходячи з того, як часто даний показник проявляється в кожного окремого працівника, та визначення бальної шкали для оцінювання кожного показника. Далі аналізуються отримані результати та визначається середній бал для кожного працівника.

Даний метод оцінювання є недосконалим – варто відмітити його суб'єктивність оцінювання в зв'язку з неможливістю адекватного переходу від якісних показників до кількісних. Вибір критеріїв оцінювання залежить від суб'єкта, а тому сумнівною є можливість порівняння результатів кількох проведених соціологічних опитувань різними експертами. Тому в такий спосіб швидше визначаються пріоритетні методи управління людським капіталом, а не його оцінювання.

Водночас, в Україні, попри значну кількість модифікацій математичних методів оцінювання вартості життя людини, в системі загальнообов'язкового страхування подій, внаслідок яких ймовірною є втрата життя та виникає потреба відповідних компенсацій, досягнення українських та зарубіжних вчених в цьому напрямку не використовуються.

Зокрема, в розрахунках вартості життя у випадку часткової втрати працездатності, нещасних випадків на виробництві українському законодавстві вартість життя за таких обставин регулюється Законом України “Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності”. Ним визначено, що у разі смерті потерпілого внаслідок нещасного випадку або професійного захворювання розмір одноразової допомоги його сім'ї повинен бути не меншим за п'ятирічну заробітну плату потерпілого і, крім того, не меншим за однорічний заробіток потерпілого на

кожну особу, яка перебувала на його утриманні, а також на його дитину, яка народилася протягом не більш як десятимісячного строку після смерті потерпілого [39].

Як видно з наведених методик, з визнанням спільних рис фізичного та людського капіталу, в його оцінюванні – як в обґрунтуванні «відсотка з капіталу», так і в узгодженні об'єкта, що покладається в основу оцінювання (витрати, доход) – поки що немає єдиного методичного підходу, на основі якого можна було б оцінювати людський капітал на різних рівнях управління та доводити отримані оцінки до співставного рівня. Зокрема в цьому аспекті методологічні засади, розроблені у відомих теоріях вартості, не адаптовані до оцінок людського капіталу.

Спроби систематизувати методи оцінки людського капіталу можна спостерігати у деяких вчених. Так, Кудлай А.В. [18, 31], пропонує якісну, кількісну та змішану оцінки людського капіталу. При цьому методи якісної оцінки поділяються на традиційні та нетрадиційні, кількісна оцінка розглядається як елемент економічної оцінки людського капіталу, а змішана як сукупність етапів аналізу відповідних показників. Запропонована система містить комплекс обґрунтованих методів для здійснення оцінки, але показники дублюються і не містять чітко визначеного функціонального призначення.

Автором Н.В. Цимбаленко [71], розроблено методику оцінки особистісного людського капіталу працівників підприємства, що містить в собі сім етапів і направлена на вибір стратегічних напрямів підвищення рівня людського капіталу за результатами оцінки. Зазначена методика ґрунтується на розрахунку інтегрального показника людського капіталу працівників, але повністю побудована на експертних методах, які дають суб'єктивні результати.

У роботі Т. О. Петухової [46], запропоновано групування показників оцінки людського капіталу на три блоки: показники, що характеризують персоніфікований людський капітал, показники, які відображають стан інтегрованого людського капіталу, показники, які відображають внесок підприємства в розвиток людського капіталу. Наведений перелік як абсолютних,

так і відносних показників є досить громіздким і хаотичним, адже не всі їх можна розрахувати, співставити та співвіднести здатності забезпечувати ефективне функціонування господарської діяльності підприємства.

Тимошенко К.В. [4] пропонує комплексний підхід до оцінки вартості людського капіталу з визначенням ряду основоположних методик:

- метод розрахунку прямих витрат на персонал;
- метод оцінки вартості перспективної конкурентності людського капіталу;
- оцінка вартості людського капіталу на основі повсякденної реальної діяльності;
- оцінка вартості людського капіталу на основі ділових ігор, семінарів, професійних курсів, підвищення кваліфікації.

А. Турило та Р. Короленко, аналізуючи методи оцінки людського капіталу працівника підприємства (на нанорівні), виділяють такі методи [63]:

1. Прямий метод оцінки.
2. Опосередкований метод оцінки.

Суть прямого методу виходить з його назви. Він застосовується в тих випадках, коли можливо прямо оцінити і кількісно виміряти ту чи іншу економічну категорію. Прямий метод оцінки людського капіталу працівника, що заснований на прямому визначенні витрат і результатів праці працівників включає в себе:

1. Визначення величини людського капіталу працівника підприємства у вартісному вимірі.
2. Оцінку результатів праці працівника (безпосередні та побічні результати).
3. Визначення ефективності використання людського капіталу.

Але не всі структурні компоненти людського капіталу піддаються кількісній оцінці. В тих випадках, коли відсутня можливість використати прямий метод, доцільно застосовувати опосередкований метод оцінки, який включає в себе експертні методи оцінювання (визначення професійно кваліфікованого рівня працівника, оцінку ділових якостей працівника, оцінку складності виконуваних працівником компетенцій та ін.).

Г. Сиротюк та Л. Петришин вважають, що система показників оцінки людського капіталу, орієнтована на виконання завдань підприємства, повинна: розглядатися як інформаційна база для системи управління підприємством; бути представленою у вигляді як абсолютних, так і відносних величин; відображати завдання підприємства, виражені в економічних показниках; ув'язуватися з показниками бухгалтерського обліку; бути деталізованою за підрозділами і формуватися з урахуванням розмірів підприємства, масштабів і видів діяльності [53]. Погоджуючись із цим твердженням, можемо лише додати, що метою будь-якої оцінки людського капіталу підприємства як на мікро, так і нанорівні є забезпечення ефективності управління людським капіталом та його розвиток.

1.3. Формування та розвиток людського капіталу підприємства в умовах постіндустріальної економіки

Ефективне функціонування підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища стає можливим за умови, що в системі менеджменту сформована стратегія, яка визначає принципи формування, розвитку та ефективного використання людського капіталу в контексті інноваційного розвитку підприємства.

Успіх підприємства в більшості залежить від взаємодії його основних факторів. У свій час М. Портер сформулював концепцію «національного ромбу», (що виявилася діючою й на рівні окремого підприємства) – економічної системи, що ґрунтується на чотирьох основних детермінантах, які виявляють конкурентні переваги країни чи підприємства на світовому ринку (рис. 1.2).

Взаємні зв'язки між цими детермінантами, що зображуються графічно, утворюють кристалічну решітку, або ромб, що символізує уявлення про економіку як про систему, що саморозвивається та ґрунтується на синергетиці.

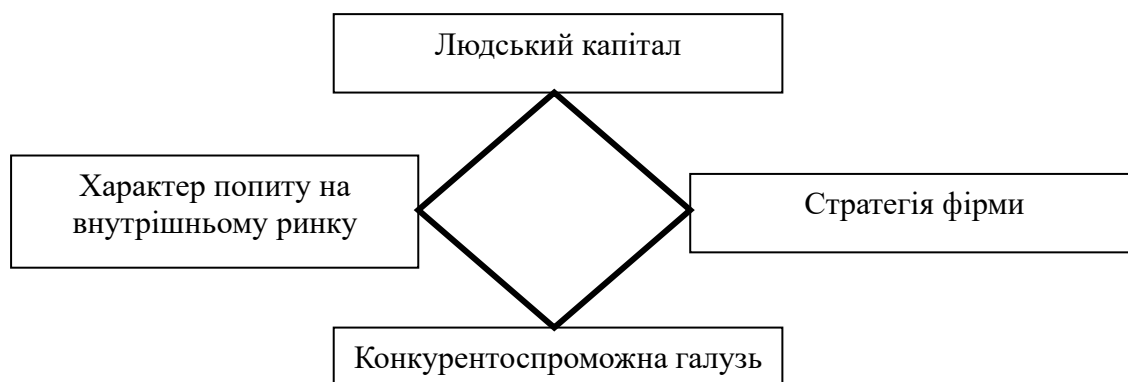


Рис. 1.2. Ромб М. Портера [67]

Поява нової психології діяльності підприємства в умовах постіндустріальної економіки, інтелектуалізації праці призводить до трансформації уяви про кваліфікацію як основу людського капіталу даного підприємства. До кожного індивіда пред'являються все більш жорстокі вимоги стосовно його професійно-кваліфікаційного, інтелектуально-творчого потенціалу. Крім поняття внутрішньовиробничої кваліфікації, існує поняття «мета кваліфікації» [67]. Якщо перша пов'язана з підготовкою і перепідготовкою окремих працівників, то друга обумовлена аналітичними здібностями, творчим рівнем працівника, вмінням індивіда адаптуватися до мінливих умов, проявляти високу зацікавленість щодо удосконалення своїх сил, спроможність освоювати все більші потоки інформації, генерувати її у нові знання, прогнозувати тенденції і стратегії розвитку.

Отже, в умовах постіндустріальної економіки головним ресурсом швидкого конкурентного розвитку підприємства стають висока кваліфікація і творча активність людей, здатних втілювати у життя нові ідеї.

У зв'язку з цим управління розвитком людського капіталу, у тому числі його професійне навчання, також потребує переосмислення. Потреба в безперервному поповненні й відновленні професійних знань, їхньої актуалізації на продуктивному етапі людського життя обумовлена переходом до інформаційного розвитку суспільства, широким застосуванням інформаційних технологій.

Ефективне управління підприємством неможливо без інноваційного розвитку людського капіталу, що є найважливішим чинником конкурентноздатності підприємства. Незважаючи на успіхи окремих підприємств у плані реалізації в інноваціях людського фактору в Україні відсутній комплексний підхід до рішення питання забезпечення кадрами підприємств у єдності з основними стратегічними напрямками діяльності.

Глобалізація економічних та соціальних процесів у світі висуває нові вимоги до працівника, такі як високий рівень освіти, професіоналізм, творчий підхід до праці, вміння застосування інновацій, висока мобільність, комунікабельність. Людський капітал, втілений у досягненнях науки, освіти, професійного досвіду, виступає важливим фактором інноваційного та соціального розвитку країни та збільшує економічні ефекти завдяки реалізації інтелектуальної складової.

У 192 країнах світу людський капітал входить до складу національного багатства країни. За розрахунками Світового банку, у складі національного багатства США основні виробничі фонди становлять всього 19%, а людський капітал – 76%. В Західній Європі відповідні показники – 23,2 і 74%; в Росії – 10,40 і 50%. В Україні людський капітал не фігурує як складова національного багатства. Тобто вітчизняна методика не враховує нагромадженого досвіду, знань, кваліфікації робітників, хоча потужність інтелектуального потенціалу оцінюється в 137-138 млрд. дол. США, а за відносною кількістю осіб з вищою освітою вона входить до першої десятки розвинутих країн світу [22].

Виходячи з цього, доцільно розглядати причину низьких економічних показників в Україні не в нестачі іноземного капіталу, а в недовикористанні трудових ресурсів. Люди, не зацікавлені у своїй праці, мало мотивовані. Отже, не тільки на загальнодержавному рівні, але і в рамках окремої організації чи підприємства, необхідно вирішувати проблему інвестування коштів у людський капітал з урахуванням його особливостей.

Інвестиції в людський капітал є засобом підвищення його вартості, вони створюють передумови для розвитку вроджених здібностей людини й

удосконалення придбаних у процесі життя професійних навичок і компетенцій у якій-небудь сфері виробництва. Фітц-єнц у своїй роботі «Рентабельність інвестицій у персонал: вимір економічної цінності персоналу» приводить зразок збалансованих показників корпоративного людського капіталу [7, с. 69]. При цьому він виділяє дві секції фінансову й «людську»: «Кількісна складова необхідна нам як постійна опора, щоб мати можливість посилатися на об'єктивні дані».

На сьогодні сформовано два підходи до розвитку людського капіталу на підприємствах [67]:

- перший підхід зорієнтований на використання вже існуючих у людини знань, здібностей та вмінь з метою отримання швидкого економічного ефекту – у цьому випадку витрати на професійне навчання розглядаються як видатки, які необхідно скорочувати;

- другий підхід передбачає розвиток людського капіталу як стратегічного виду ресурсів, який буде забезпечувати конкурентні переваги підприємства й потребують довгострокових інвестицій – даний підхід є найбільш перспективним, оскільки для успішного економічного розвитку суттєве значення має людський інтелект, знання, котрі повинні розвиватися і матеріалізуватися в інноваціях, підвищенні продуктивності і якості праці і, а отже, прирощуванні прибутку й зросту конкурентоспроможності підприємства.

Вплив управління розвитком людського капіталу на результати діяльності підприємства подано на рис. 1.3.

Розширене відтворення людського капіталу значною мірою забезпечується позаекономічними факторами накопичення людського капіталу, який доцільно оцінювати з економічних поглядів. Будемо виходити з того, що під терміном «людський капітал» розуміється запас корисних і цінних навичок і знань, накопичених людьми в процесі освіти й навчання та набуття практичного досвіду. Тому можна говорити, що значна частка високих доходів фахівців є наслідком їх власних інвестицій, тобто доходом від витрат на власну освіту. Це дає підстави

вважати, що взаємозв'язок між доходом і освітою є ефективним об'єктом інвестицій.

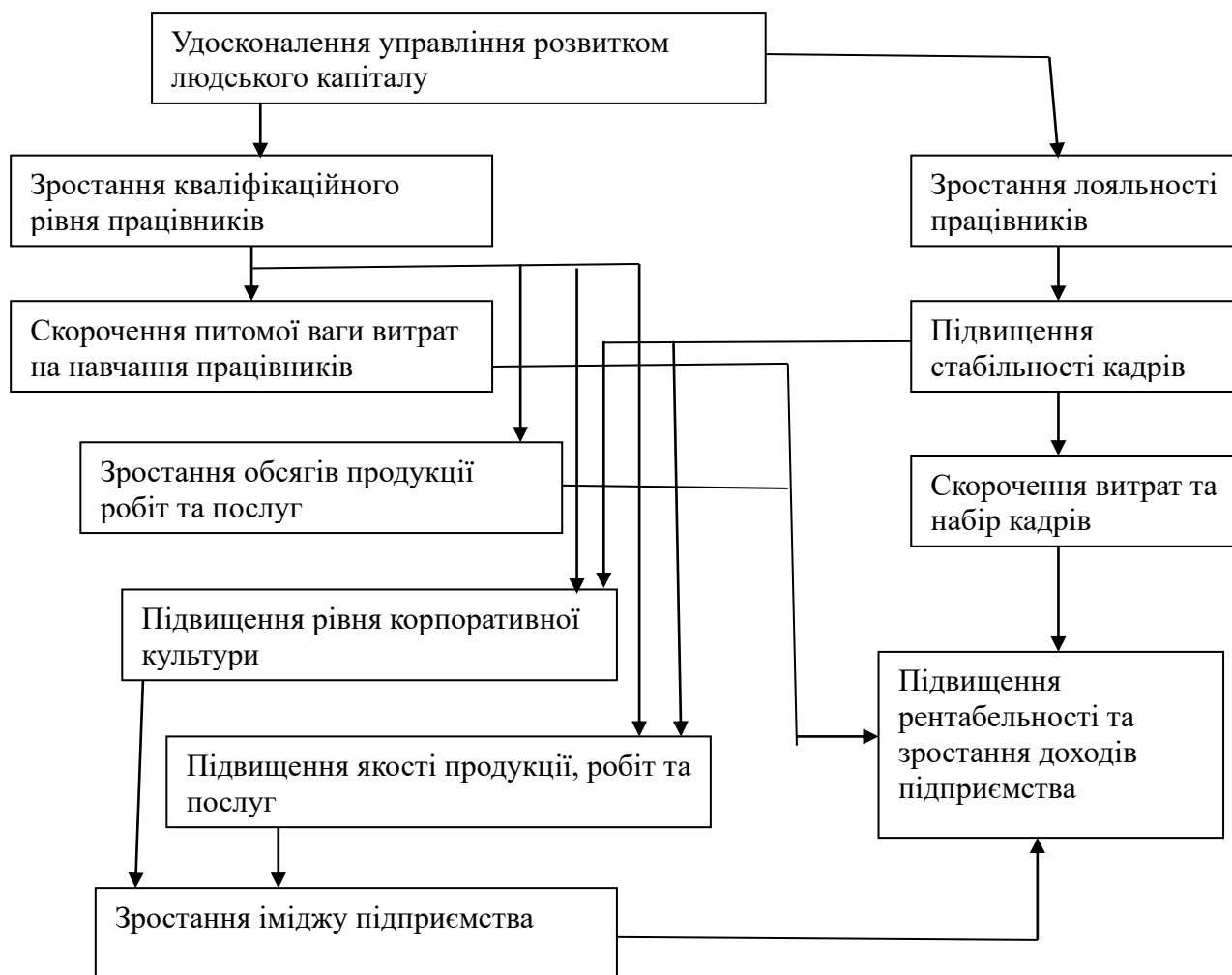


Рис. 1.3. Схема впливу управління розвитком людського капіталу на результати діяльності підприємства [18, с. 202].

Нині світова наука і практика знаходяться в пошуках доказів переваги інвестицій у людський капітал у порівнянні з інвестиціями в основний капітал. Це співвідношення характеризується різноманітними пропорціями, але найчастіше – 0,6/0,4 з перевагою інвестицій у людський капітал. Окремі автори навіть називають це співвідношення «золотий перетин». Звичайно, на нашу думку, «золотий перетин» об'єктивно існує, але його визначення є результатом економічного аналізу на оптимальність виробничої функції. Тому конкретне значення «золотого перетину» залежить від численних факторів внутрішнього і зовнішнього виробничого середовища. Але цілком зрозуміло, що на кожному

підприємстві спостерігаються відхилення від середньогалузевого значення «золотого перетину» в залежності від рівня його організаційної культури.

Безперервна освіта стає важливим фактором конкурентоспроможності фахівця на ринку праці, тому навчання повинне бути безперервним і адаптивним. Найбільш істотний вплив на продуктивність праці має професійне навчання, причому зв'язок цей незворотний. Тобто професійне навчання не сприяє продуктивності праці, а, навпаки, збільшує витрати підприємства без певної віддачі. У дослідженні [67] автор наголошує на доцільності безперервного навчання та пропонує наступну схему (рис. 1.4).

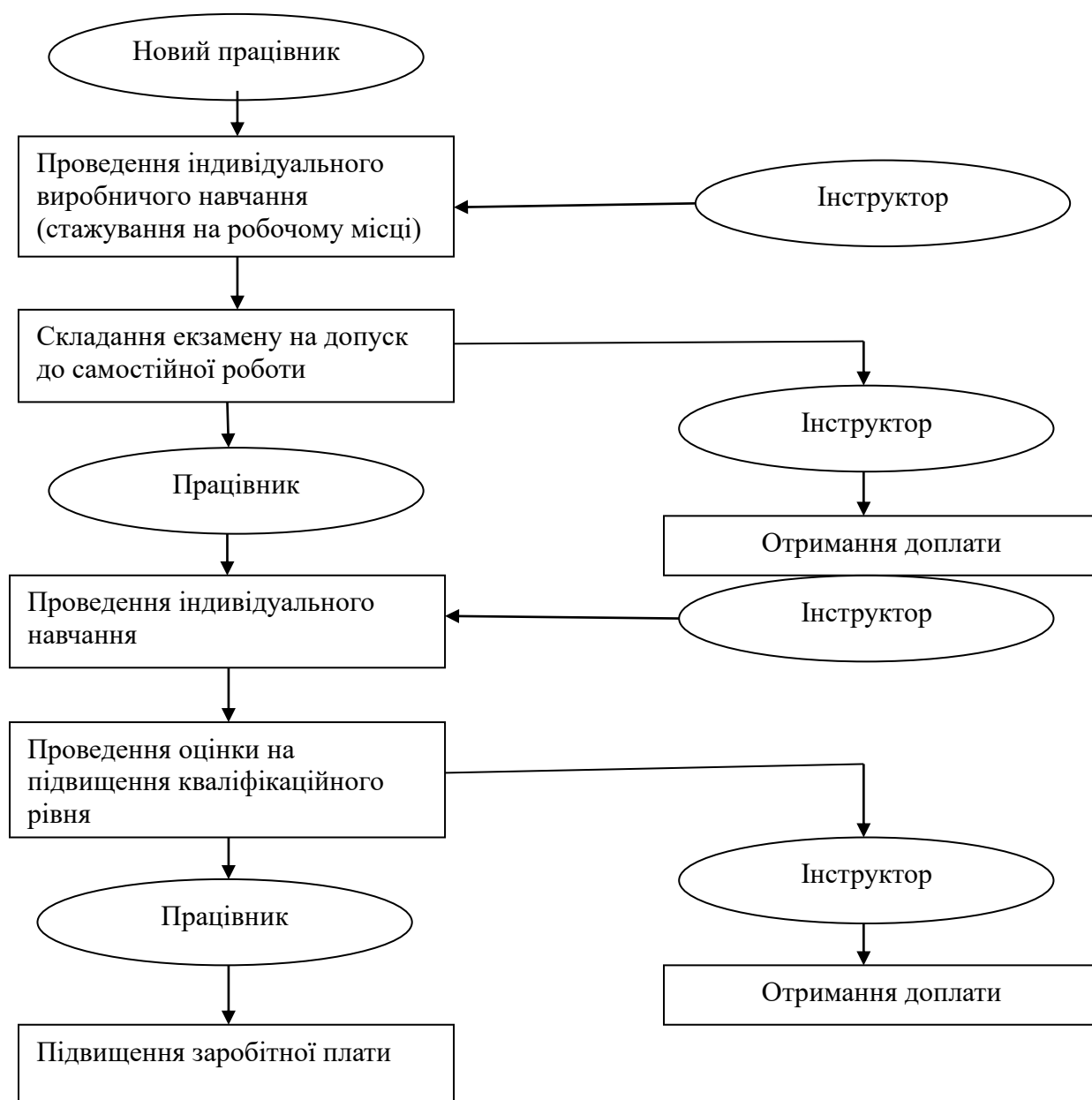


Рис. 1.4. Схема безперервного навчання персоналу [67]

Для ефективної реалізації процесу навчання працівників підприємства та досягнення позитивного довгострокового результату необхідно враховувати наступне:

керівник підприємства (бригади, відділу тощо) повинен бути активним учасником цього процесу: постійно вчитися самому й координувати навчання підлеглих;

до навчання необхідно підходити як до системи, яка включає великий об'єм підготовчої роботи і посттренінгового супроводження;

використання набутих знань й навичок на робочому місці – основне завдання навчання;

за допомогою навчання можливо формувати здоровий соціальний клімат на підприємстві (цеху, відділі, підрозділі тощо), оскільки його слід також розглядати як мотиваційний та командостворюючий фактор;

для того, щоб навчання розглядалося як інвестиції в кадровий ресурс, а не витрати, необхідно розвивати працівника як лояльну до підприємства ініціативну особистість;

при формуванні груп працівників, що навчаються, необхідно враховувати різноманітний рівень підготовки і обізнаність працівників, а також їх соціально-демографічні характеристики;

у процесі навчання процес поширення знань можна активізувати різними способами (серед яких звіти, візити й екскурсії, ділові ігри, ротація персоналу, освітні програми й тренінги, програми стандартизації, обмін досвідом, конференції й т. ін.), використання яких у сукупності дозволить використати переваги й обмеження кожного;

для отримання працівниками суміжної професії або проведення навчання з питань, за якими на підприємстві немає викладачів теоретичного навчання, можна звернутися до зовнішніх закладів;

для отримання довгострокового ефекту необхідно створити систему навчання і розвитку людського капіталу, яка включає навчання у позаробочий час (семінари, тренінги, бізнес-курси, тощо), навчання на робочому місці

(наставництво зі сторони досвідчених працівників, налагодження зворотнього зв'язку з керівником), а також різноманітних процедур оцінки персоналу.

У процесі професійного навчання основна увага повинна приділяється практичним умінням і навичкам, яких набувають працівники на підприємстві. Проте в умовах ринкової економіки важливими для керівництва підприємства є сприяння розвитку працівників-інноваторів через:

постійне нагромадження працівником професійної компетентності, що припускає інтеграцію навчання з виконанням трудових завдань, саморозвиток як обов'язок кожного працівника, трансформацію нових знань у необхідні уміння і навички рішення конкретних трудових проблем;

підвищення в кожного працівника задоволеності працею, яка багато в чому залежить від здатності людини вибрати заняття, що цілком відповідає його потребам, інтересам, прагненням, а також фізичним можливостям, що розкриваються у сфері праці;

надання працівнику максимальних можливостей для поліпшення його статусу, розвитку кар'єри, вдосконалення його креативних здібностей, підвищення загального професіоналізму, забезпечення умов для творчої і інтелектуальної самореалізації в інноваційному процесі;

реконструкція самого процесу праці в напрямку розширення посадових обов'язків, ротації працівників, поліпшення умов праці;

розвиток «командного духу» шляхом переходу від індивідуальної відповідальності до відповідальності групи в цілому, шляхом використання працівників як ресурсу для розвитку один одного, залучення їх у весь процес створення інноваційного продукту, технології тощо.

Формування людського капіталу підприємства відбувається як на рівні окремого співробітника, так і підприємства в цілому. На рівні співробітника він включає знання, особистісні якості, здібності, професійні навички, таланти, а на корпоративному рівні - інфраструктуру, відносини в колективі, уміння працювати в команді й т.д..

Вчені визначають наступні напрями трансформації, які необхідно розробити як на макрорівні так і на корпоративному з метою вирішення проблем використання людського капіталу [22]:

визначення системи та механізму підвищення якості людського капіталу;
 розробка методологічних підходів щодо оцінки вартості людського;
 розробка методів чисельного виміру вартості людських ресурсів для прийняття корпоративних рішень;

підвищення мотивації керівників щодо розглядання людського капіталу як активів, які необхідно оптимізувати з точки зору їхньої якості.

Схематично механізм формування, розвитку та використання людського капіталу на мікрорівні можна представити наступним чином (рис. 1.5).

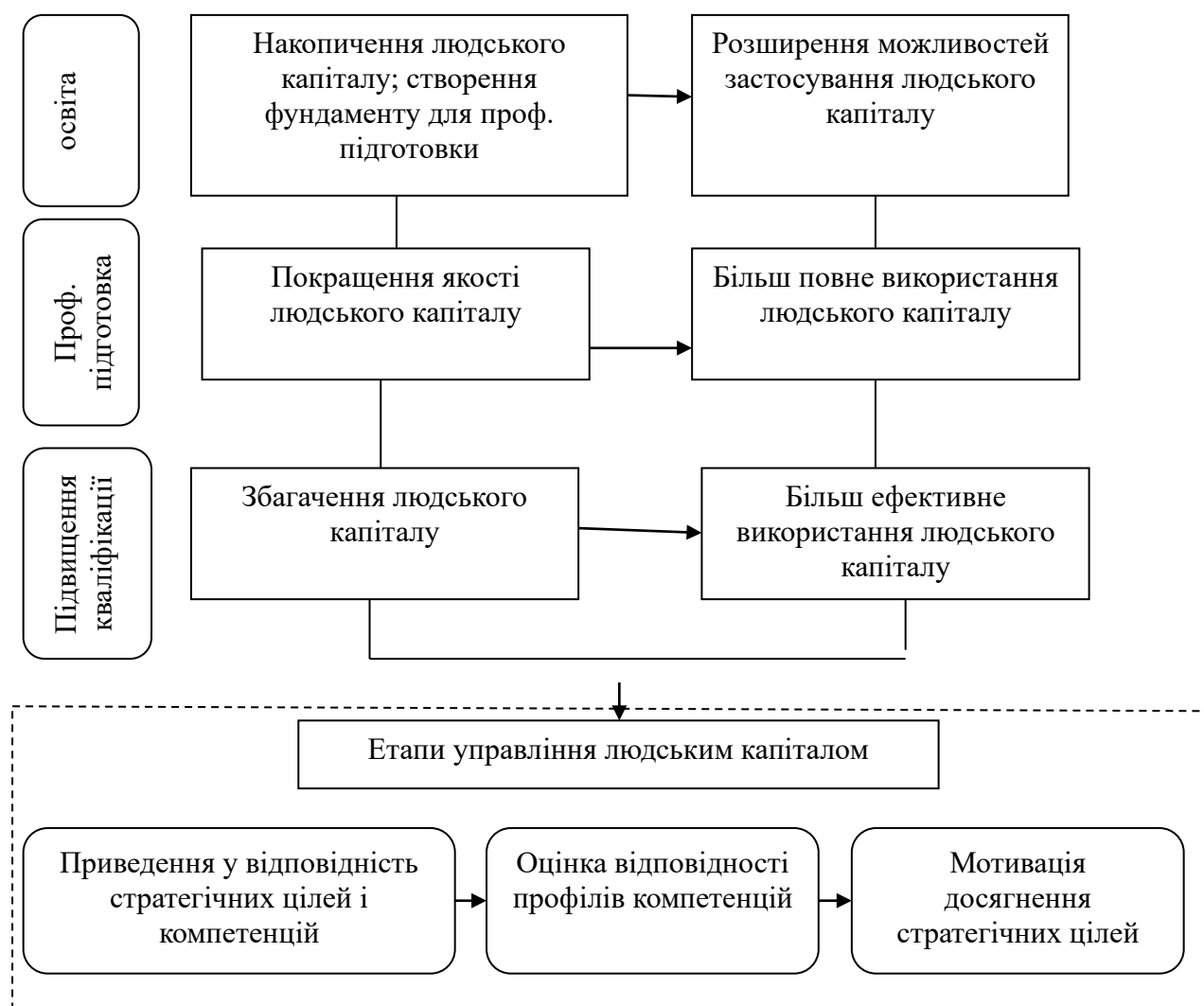


Рис. 1.5. Механізм формування, розвитку та використання людського капіталу на мікрорівні [22]

Вивчення факторів, що впливають на формування людського капіталу промислового підприємства, дозволить більш чітко формулювати стратегію підприємства, уникати несприятливих наслідків при здійсненні діяльності підприємства.

Таким чином, глобалізаційні процеси здійснюють вплив на роль і місце людського капіталу в цивілізаційних процесах та сприяють переходу до постіндустріальної моделі суспільства, основними ознаками якої є: інтелектуалізація технологій, які забезпечують прискорення росту продуктивності праці; зростання виробництва наукоємної продукції; підвищення значення діяльності, пов'язаної з виробництвом, зберіганням і передаванням знань; глобалізація світової економіки й жорстка конкуренція, що обумовлюють скорочення життєвого циклу продукції і активне впровадження інтелектуальних ресурсів. На сучасному етапі соціально-економічного розвитку досягненню та збереженню конкурентних переваг підприємства найбільше сприяють інновації, що, у свою чергу, являються похідними від здобутків праці, пов'язаної з генеруванням ідей та отриманням нової інформації. З огляду на це здатність працівників до пошуку нового та його втілення в конкретних продуктах та послугах стає сьогодні найважливішою передумовою високої конкурентоспроможності як самих працівників, так і підприємства загалом.

Тому підприємства повинні забезпечувати не тільки ефективне використання людського капіталу, але і його розвиток через систему професійного навчання та підвищення кваліфікації. Система відтворення людського капіталу розглядається як процес здобуття, відновлення та удосконалення якісних продуктивних характеристик, з якими людина вступає в суспільне виробництво. Оскільки знання швидко морально застарівають, набуття навичок самостійного навчання протягом усієї професійної діяльності стає важливим інструментом поглиблення та удосконалення професійних знань, умінь, здобуття нової кваліфікації. Тому основна увага кадрового менеджменту підприємств має приділятися розвитку творчих, новаторських якостей персоналу, забезпеченню використання результатів творчої активності працівників у

господарській діяльності підприємства. Відповідність загально корпоративної стратегії та стратегії й політики менеджменту персоналу стає необхідним фактором розвитку організації, а її пошук – основним завданням вищого менеджменту.

Отже, нами було розглянуто основні теоретичні засади формування та оцінювання системи управління персоналом підприємства, тому можемо перейти до наступного розділу, в якому розглянемо практичну складову управління підприємством в аспекті розвитку його людського капіталу на прикладі Приватного акціонерного товариства лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «МИРГОРОДКУРОРТ» У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

2.1. Характеристика ПрАТ «Миргородкурорт» як соціально-економічної системи та системи управління ним

Об'єктом дослідження дипломної магістерської роботи виступає Приватне акціонерне товариство лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», що розташоване за адресою Полтавська область, м. Миргород, вул. Гоголя, 112. Основним напрямком діяльності підприємства є надання санаторно - курортних послуг.

До складу санаторно-курортного комплексу входять чотири санаторії: «Березовий гай», «Миргород», «Полтава», «Хорол», та розвинена інфраструктура для ефективного оздоровлення і відпочинку.

В усіх санаторіях комплексу успішно лікують захворювання шлунку, печінки, підшлункової залози, жовчного міхура та кишечника. Точна діагностика, індивідуальні програми оздоровлення з урахуванням всіх виявлених захворювань, комплексний підхід, що об'єднує цілющу силу природних лікувальних чинників, збалансоване дієтичне харчування екологічно чистими продуктами, всі переваги широкого спектру фізіотерапевтичного лікування, великий вибір можливостей активного відпочинку дають результати оздоровлення шлунково-кишкового тракту, відновлюють нормальний обмін речовин та захисні сили організму.

На базі миргородської оздоровниці створено Всеукраїнський центр санаторно-курортної реабілітації дітей та підлітків хворих на цукровий діабет. Сьогодні навіть іноземні партнери визнають, що такого комплексу найсучаснішого обладнання і ефективних методик, який створено в санаторії «Березовий гай», немає навіть у кращих клініках Європи. А завдяки новітнім методикам визначення мікроальбумінурії в сечі, С-пептида і антитіл

глутаматдекарбоксилази в крові, тут визначають ризик захворювання цукровим діабетом за декілька років до клінічних проявів цієї хвороби.

Успішно лікують неспецифічні захворювання бронхо-легеневої системи, щитоподібної залози, захворювання серцево-судинної та нервової системи, органів опори і руху, сечостатевої системи, проводять реабілітацію після радикальної терапії з приводу онкологічних захворювань. Прекрасні умови відділення оздоровлення вагітних жінок приваблюють сюди майбутніх мам, а відділення для реабілітації постраждалих від Чорнобильської катастрофи на «Миргородкурорті» створили першими в Україні і за більш ніж два десятиліття тут напрацьовані найефективніші методики. Неперевершені результати дає й індивідуальний підхід у реабілітації хворих після операцій на шлунку та жовчному міхурі, після інфарктів міокарду і нестабільної стенокардії, оперативних втручань на серці та судинах, а також реабілітації хворих на гіпертонічну хворобу.

Ліжковий фонд цілорічного функціонування за 2018 рік становить 700 ліжок та додатково сезонного функціонування 850 ліжок, що при повному розгортанні становить 1550 ліжок. Зважаючи на всесвітньовідому мінеральну воду та унікальні лікувальні грязі залучає ринок збуту по всій території України а також приваблює відпочиваючих майже з 30 країн світу. За 2018 рік оздоровлено фізичних осіб 23349 чоловік. Із загальної кількості хворих по путівках Фонду соціального страхування лікувалось 18%. Від різних організацій та за готівку - 82%.

Конкурентами підприємства на місцевому ринку є санаторій "імені Гоголя" ПАТ "Укрзалізниця" та санаторій "Миргород" МВС, а на національному ринку курорти міст Моршин, Трускавець та Хмільник. Зовнішньоекономічна діяльність відсутня.

Основними постачальниками товариства є ТОВ "МІГ" - послуги теплопостачання, ПАТ "Полтаваобленерго" - електроенергія, питома вага окремих постачальників продуктів харчування, медикаментів та інших матеріальних цінностей складає менше 10% загального обсягу постачання.

Курорт «Миргород» активно оновлюється і стає ще більш комфортним. За останні п'ять років було придбано систему рентгенівську OPTIMA FLASH, 3 - УЗД системи, 15 бальнеологічних ванн, екскаватор-навантажувач, 5 легкових автомобілі, басейн відкритого типу.

Сьогодні курорт «Миргород» є безумовним лідером курортної системи України. Досягнення колективу оздоровниці неодноразово відзначалися на державному рівні. Приватне акціонерне товариство лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт» здобуло перемогу у Національному рейтингу «Лідер товарів та послуг України», отримало нагороду «Золотий знак якості товарів і послуг України», звання «Кращий лікувально-оздоровчий заклад» і «Флагман сучасної медицини». Неодноразово в Україні визнавалося «Підприємством року».

Досягати високих результатів допомагають не лише унікальні природні лікувальні чинники, найсучасніші методики та обладнання, а й високопрофесійний колектив курорту. Лікарі миргородської оздоровниці добре відомі у науковому світі своїми дослідницькими роботами, активно співпрацюють з науково-дослідними центрами не лише в Україні, а й за кордоном, постійно підвищують свій професійний рівень. Тільки за останні роки фахівцями ПрАТ «Миргородкурорт» опубліковано кілька десятків науково-практичних робіт і дослідження активно продовжуються. Спираючись на столітній досвід та сучасні дослідження, тут розробили цілий ряд оздоровчих програм, які дозволили крім профільних гастроентерологічних створити більше десяти реабілітаційних відділень, що надають можливість на курорті «Миргород» ефективно проводити комплексне оздоровлення всього організму.

ПрАТ «Миргородкурорт» має наступні філії:

1. Філія ПрАТ «Миргородкурорт» - «Багатогалузеве підприємство комунального господарства»;

2. Філія ПрАТ «Миргородкурорт» - «Санаторно-курортний комплекс «Миргород», яка в свою чергу має:

- відділення філії ПрАТ "Миргородкурорт"
- "СКК "Миргород" - "Санаторій "Полтава";

- відділення філії ПрАТ "Миргородкурорт" - "СКК "Миргород" - "Санаторій "Миргород";
- відділення філії ПрАТ "Миргородкурорт" - "СКК "Миргород" - "Санаторій "Березовий Гай";
- відділення філії ПрАТ "Миргородкурорт" - "СКК "Миргород" - "Санаторій "Хорол";
- відділення філії ПрАТ "Миргородкурорт" - "СКК "Миргород" - "Курортна поліклініка";
- відділення філії ПрАТ "Миргородкурорт" - "СКК "Миргород" - "Бальнеогрязелікарня";
- відділення філії ПрАТ "Миргородкурорт" - "СКК "Миргород" - "Палац культури";
- відділення філії ПрАТ «Миргородкурорт» - «СКК «Миргород» - «Дільниця озеленення і благоустрою» (Додаток А).

Розглянемо систему управління ПрАТ «Миргородкурорт» (рис. 2.1).

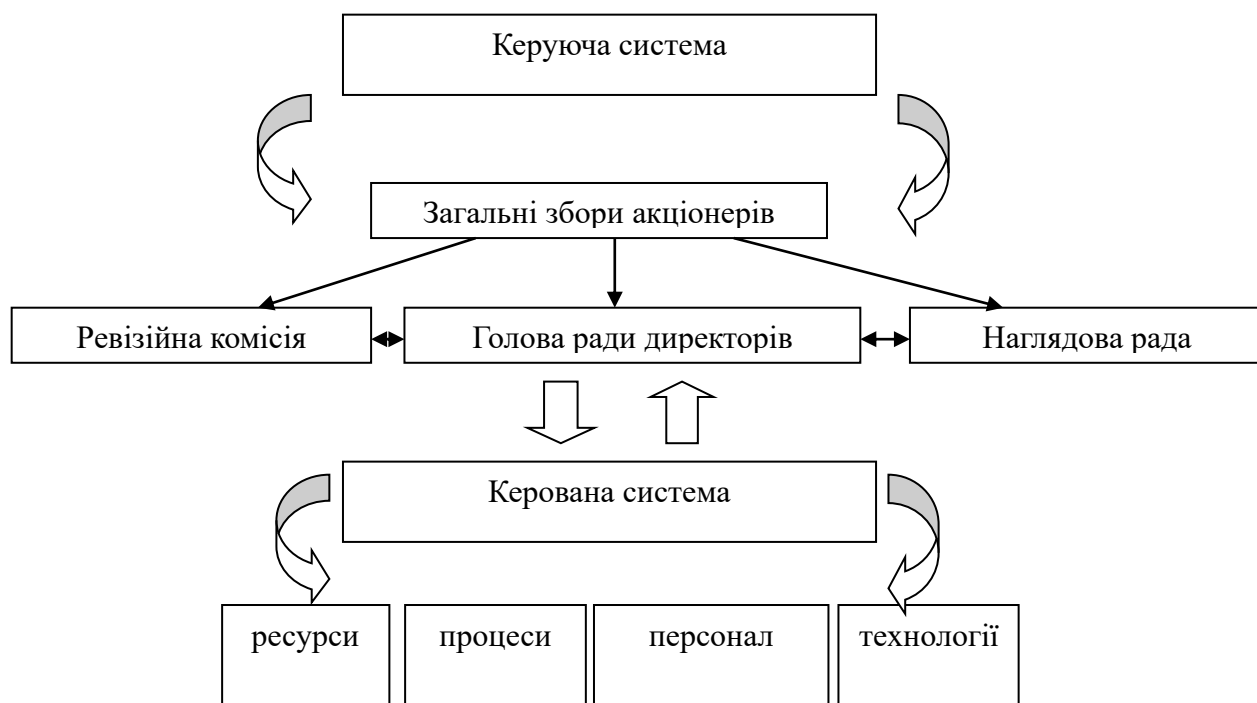


Рис. 2.1. Система управління ПрАТ «Миргородкурорт»

Отже, система управління ПрАТ «Миргородкурорт» функціонує відповідно

до засад теорії системного підходу і складається з двох основних взаємозалежних підсистем: керуючої і керованої. В них відбуваються трансформаційні процеси і через управлінську працю здійснюється взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління, що реалізують відносини управління процесу управління, характерні для самоуправляючих систем.

Керуюча система (суб'єкт управління) в ПрАТ «Миргородкурорт» представлена управлінськими працівниками з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій, а також сукупністю методів управління, з допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Вона має кілька рівнів управління у порядку підпорядкованості (генеральний директор – заступники за функціональним напрямками – керівники підрозділів), а також може змінювати свій стан під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Найбільш істотними змінними керуючої системи є функції, структура та інформація.

Керуюча система ПрАТ «Миргородкурорт» включає загальні збори акціонерів, що є вищим органом управління товариства, наглядову раду, ревізійну комісію. Виконавчим органом товариства є Рада директорів, очолювана генеральним директором.

Члени наглядової ради мають право:

- 1) отримувати повну, достовірну та своєчасну інформацію про Товариство, необхідну для виконання своїх функцій. Знайомитися із документами Товариства, отримувати їх копії, а також копії документів дочірніх підприємств Товариства;
- 2) вимагати скликання засідання наглядової ради Товариства;
- 3) надавати у письмовій формі зауваження на рішення наглядової ради Товариства;
- 4) отримувати справедливу винагороду та компенсаційні виплати за виконання функцій члена наглядової ради.

Голова наглядової ради організовує її роботу, скликає засідання наглядової ради та головує на них, відкриває загальні збори, організовує обрання секретаря загальних зборів, здійснює інші повноваження, передбачені

статутом та положенням про наглядову раду. У разі рівного розподілу голосів членів наглядової ради під час прийняття рішень голос голови наглядової ради є вирішальним.

Голова наглядової ради також:

- 1) організує роботу наглядової ради та здійснює контроль за реалізацією плану роботи, затвердженого наглядовою радою;
- 2) готує доповідь та звіт у перед загальними зборами акціонерів про діяльність наглядової ради, загальний стан Товариства та вжиті нею заходи, спрямовані на досягнення мети Товариства;
- 3) підтримує постійні контакти із іншими органами та посадовими особами Товариства;
- 4) підписує від імені Товариства трудові договори (контракти) з директором Товариства.

Рада директорів має право:

- 1) отримувати повну, достовірну та своєчасну інформацію про товариства, необхідну для виконання ними своїх функцій;
- 2) в межах визначених повноважень колегіально вирішувати питання поточної діяльності товариства;
- 3) ініціювати прийняття рішення про скликання засідання наглядової ради, загальних зборів акціонерів товариства;
- 4) на оплату праці та матеріальне стимулювання у порядку, встановленому наглядовою радою.

Генеральний директор має право без довіреності діяти від імені акціонерного товариства, в тому числі представляти його інтереси, вчиняти правочини від імені товариства, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками товариства приймати і звільняти працівників відкривати рахунки в банках, проводити реєстрацію транспортних засобів та зняття їх з обліку у відповідних органах.

Ревізійна комісія має право:

1) отримувати повну, достовірну та своєчасну інформацію про діяльність товариства; матеріали, бухгалтерську або іншу документацію, необхідну для виконання ними своїх контролюючих функцій (перевірки), включаючи доступ до таємниці; отримувати копії документів товариства;

2) під час проведення перевірок вимагати особистих пояснень від посадових осіб та інших працівників товариства щодо питань, які належать до компетенції ревізора;

3) ініціювати винесення на розгляд зборів акціонерів або наглядової ради товариства питання щодо діяльності посадових осіб товариства;

4) ініціювати винесення на розгляд зборів акціонерів або наглядової ради товариства пропозицій щодо усунення виявлених під час проведення перевірки недоліків та порушень у фінансовогосподарській діяльності товариства, та з інших питань, віднесених до компетенції ревізійної комісії, які стосуються фінансової безпеки і стабільності товариства та захисту інтересів його акціонерів;

5) отримувати порядок денний та документи, необхідні для підготовки актів та інших документів;

6) ініціювати прийняття рішення щодо скликання позачергових зборів акціонерів, скликання засідання наглядової ради;

7) брати участь з правом дорадчого голосу у загальних зборах акціонерів товариства, в засіданнях наглядової ради товариства.

Ревізійна комісія має право вносити пропозиції до порядку денного загальних зборів та вимагати скликання позачергових загальних зборів.

Керована система (об'єкт управління) ПрАТ «Миргородкурорт» – це сукупність ресурсів і організаційно-економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси в Товаристві. В економічному плані керована система характеризується безперервним рухом грошової, виробничої і товарної форм виробничих засобів. Вона становить єдність систем (підсистем) нижчого порядку: технічної (сукупність засобів праці) і технологічної (сукупність економічних зв'язків між елементами системи).

Для переведення керованої системи у новий стан або для підтримання

стійкості рівноваги її складових елементів у Товаристві забезпечується цілеспрямований вплив на основні бізнес-процеси.

Відносини між елементами структури управління досліджуваного підприємства ПрАТ «Миргородкурорт» підтримуються завдяки зв'язкам, які розділяються на горизонтальні та вертикальні зв'язки. Узявши до уваги все вищевказане, слід додати, що, організаційна структура підприємства буде життєздатна тільки тоді коли при її розробці братимуть участь керівники всіх структурних підрозділів, коли будуть сформульовані мета і задачі реструктуризації.

У межах структури управління проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, а відповідно – права і відповідальність за їх виконання. Зв'язок структури управління з такими ключовими поняттями менеджменту, як цілі, функції, процес, механізм функціонування є свідченням того, настільки великим є вплив організаційної структури на всі сторони управління.

Товариство має структуру дивізіонального типу (додаток А). Основним принципом побудови дивізіональної структури є відділення стратегічних цілей від вирішення оперативних завдань. При такій організації менеджменту знімається велике навантаження з керівників вищого рівня та власників, а замість цього процеси прийняття управлінських рішень покладені на керівників, що очолюють окремо виділені напрямки діяльності підприємства за спеціалізацією – філії підприємства. У цей час керівники вищої ланки розглядають більше стратегічні аспекти функціонування товариства з подальшою розробкою вектора розвитку.

Структура, орієнтована на споживача, дає ПрАТ «Миргородкурорт» можливість найповніше виявити і взяти до уваги запити споживачів. Серед переваг використання даної структури товариством слід відзначити наступне:

- збільшується гнучкість і адаптивність до умов зовнішнього середовища;
- відбувається делегування відповідальності за отримання прибутку на нижчі управлінські рівні;

вище керівництво має змогу зосередитися на вирішенні стратегічних корпоративних завдань;

створюються умови для формування в організації менеджерів-дженералістів, здатних вирішувати питання стратегічного управління.

Як відомо, на підприємство як на соціально-економічну систему має вплив зовнішнє та внутрішнє середовище. Для аналізу внутрішнього середовища ПрАТ «Миргородкурорт» з використанням методики SWOT-аналізу проведемо аналіз сильних та слабких сторін Товариства.

Сильні сторони підприємства – це його внутрішні характеристики, які забезпечують конкурентну перевагу на ринку або більш вигідне становище порівняно з конкурентами, іншими словами ті області, в яких воно відчуває себе краще і стабільніше конкурентів.

За рахунок сильних сторін товариство може збільшувати рівень продажів, прибутку і частку на ринку, сильні сторони забезпечують вигідне становище послуги в порівнянні з конкурентами. Сильні сторони необхідно постійно зміцнювати, покращувати, використовувати в спілкуванні зі споживачем ринку.

Слабкі сторони - такі внутрішні характеристики товариства, які ускладнюють зростання бізнесу, заважають товару лідирувати на ринку, є неконкурентоспроможними на ринку.

Значення слабких сторін для ПрАТ «Миргородкурорт» в стратегічному плануванні: слабкі сторони підприємства заважають зростанню продажів і прибутку, тягнуть його назад. За рахунок слабких сторін товариство може втратити частку ринку в довгостроковій перспективі і втратити конкурентоспроможність. Необхідно відстежувати області, в яких компанія не досить сильна, покращувати їх, розробляти спеціальні програми для мінімізації ризиків впливу слабких сторін на ефективність компанії.

В таблиці 2.1 нами було виділено основні сильні та слабкі сторони ПрАТ «Миргородкурорт».

Таблиця 2.1

Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «Миргородкурорт»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Унікальні природні лікувальні фактори 2. Висока кваліфікація персоналу. 3. Позитивний імідж підприємства 4. Потужний лікувально-діагностичний комплекс з найсучаснішим обладнанням провідних світових виробників 5. Наявність ефективних методик, які дозволяють проводити комплексне оздоровлення всього організму 6. Широкий спектр послуг, що надаються 7. Насичена культурна програма відпочинку 8. Комфортні умови проживання та високий рівень сервісу 9. Зручне розташування і транспортне сполучення 10. Гнучкість керуючої підсистеми 11. Високий рівень кваліфікації та досвід керівника 12. Організаційна структура відповідає цілям та завданням підприємства 13. Налагоджена система планування 14. Впровадження енергозберігаючих технологій 15. Прибутковість господарської діяльності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність системного підходу мотивації працівників. 2. Низький рівень комунікаційної політики та залучення клієнтів на міжнародному рівні 3. Перевантаженість роботою фахівців та керівників. 4. Затримки інформаційного забезпечення. 5. Зниження вартості власних фінансових ресурсів і зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування 6. Внутрішні проблеми в ефективності управління персоналом

Для аналізу зовнішнього середовища ПрАТ за допомогою таблиці 2.2 проведемо аналіз загроз та можливостей організації. Можливості товариства - сприятливі фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на зростання бізнесу в майбутньому. Значення можливостей ринку для підприємства в стратегічному плануванні: можливості ринку уособлюють джерела зростання бізнесу. Можливості необхідно аналізувати, оцінювати і розробляти план заходів по їх використанню з залученням сильних сторін компанії.

Загрози підприємства - негативні фактори зовнішнього середовища, які можуть послабити конкурентоспроможність на ринку в майбутньому і привести до зниження продажів і втрати частки ринку. Значення ринкових загроз для підприємства в стратегічному плануванні: загрози означають можливі ризики в майбутньому. Кожна загроза повинна бути оцінена з точки зору ймовірності виникнення в короткостроковому періоді, з точки зору можливих втрат для підприємства. Проти кожної загрози повинні бути запропоновані рішення для їх мінімізації.

Таблиця 2.2

Аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Миргородкурорт»

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення спектру надаваних послуг 2. Залучення додаткових груп споживачів 3. Залучення сучасних технологій у сфері надання лікувально-діагностичних та реабілітаційних послуг 4. Можливість залучення інвесторів 5. Можливості доступу до новітніх методик оздоровлення	1. Зниження платоспроможності населення 2. Високий рівень конкуренції 3. Соціально-політична нестабільність в країні 4. Загроза відтоку кваліфікованого персоналу 5. Відсутність підтримки з боку держави 6. Постійне зростання вартості енергоносіїв 7. Погіршення умов податкової політики 8. Зміни в уподобаннях споживачів 9. Негативна екологічна ситуація

В таблиці 2.3 наведена матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Миргородкурорт».

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Миргородкурорт»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості (5)	Загрози (9)
Сильні сторони (15)	Поле С і М $15+5=20$	Поле С і З $15+9=24$
Слабкі сторони (6)	Поле Сл М $5+6=11$	Поле Сл З $6+9=15$

Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Миргородкурорт» в полі «сильні сторони і загрози» – це означає, що підприємство максимально повинно посилити переваги сильних сторін (табл. 2.1) для пом'якшення загроз (табл. 2.2). Для того, щоб підприємство не потрапило під вплив потенційних зовнішніх загроз необхідно розвивати та удосконалювати свою діяльність в тому напрямку, де підприємство має певні слабкості, які необхідно усунути або вдосконалити.

Цього можна досягти якщо:

1. збільшити частку ринку за рахунок розвитку нових напрямів у наданні лікувально-діагностичних та реабілітаційних послуг;
2. здійснити розробку єдиної системи маркетингової комунікаційної підтримки бренду курортного підприємства для подальшого просування на нові ринки;
2. удосконалити рівень сервісу та комфорту проживання та харчування

відповідно до міжнародних стандартів;

3. використовувати лояльну до споживача цінову політику;
4. здійснювати пошук державних та недержавних програм фінансування та реалізації цільових програм розвитку міста-курорту та його рекреаційної зони;
5. залучити інвесторів, в тому числі зовнішніх;
6. підвищити продуктивність праці за рахунок покращення умов праці робітників;
7. здійснювати проведення рекламних заходів у засобах масової інформації з оприлюдненням переваг послуг підприємства, системи знижок для нових та постійних споживачів цього сегменту;
8. удосконалити систему мотивації та розвитку персоналу для зменшення відтоку кваліфікованого персоналу.

Проведене дослідження ПрАТ «Миргородкурорт» як соціально-економічної системи показало, що підприємство є складною системою, ознаками якої є: велика кількість взаємопов'язаних елементів і підсистем; складність функцій, що виконуються системою в процесі реалізації мети функціонування; багатомірність, що обумовлена великою кількістю зв'язків між підсистемами; наявність множини критеріїв оцінки якості функціонування системи та її підсистем; наявність ознак, які притаманні системі в цілому; взаємодія із зовнішнім середовищем та функціонування в умовах невизначеності. Товариство при взаємодії із зовнішнім середовищем отримує ресурси і направляє в нього результати своєї діяльності, що дозволяє говорити про нього, як про відкриту соціально-економічну систему, яка має встановлені цілі, необхідні ресурси для їх досягнення, оформлену лінійно-функціональну організаційну структуру, виробничі потужності, сформований імідж.

Система управління ПрАТ «Миргородкурорт» функціонує відповідно до засад теорії системного підходу і складається з двох основних взаємозалежних підсистем: керуючої і керованої, в яких відбуваються трансформаційні процеси і взаємодія.

З метою комплексного дослідження в наступному підрозділі дипломної

магістерської роботи проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Миргородкурорт» та з'ясуємо їх вплив на результати його діяльності.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Миргородкурорт»

Забезпечення ефективного функціонування підприємства потребує економічно грамотного управління його діяльністю, яке багато в чому визначається умінням її аналізувати. Аналіз господарсько-фінансової діяльності дозволяє менеджерам вивчати тенденції розвитку, глибоко і системно досліджувати фактори зміни результатів діяльності, обґрунтовувати плани та управлінські рішення, здійснювати контроль за їх виконанням, виявляти резерви підвищення ефективності виробництва, оцінювати результати діяльності підприємства та їх чутливість до управлінських впливів, виробляти економічну стратегію його розвитку.

Для аналітичного дослідження результатів господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Миргородкурорт» були використані методики комплексної економічної діагностики, що дозволило об'єктивно оцінити її стан, і у результаті буде сприяти розробці дієвих пропозицій щодо підвищення ефективності управління підприємством. Для проведення детального господарсько-фінансового аналізу діяльності ПрАТ було використано фінансову звітність ПрАТ «Миргородкурорт» (додатки Б, В, Г).

Основним напрямком діяльності підприємства є надання санаторно - курортних послуг, за 2018 рік середня (21-денна) фактична вартість путівки з ПДВ становить 14691 грн., усього доходів отримано на суму 250416,8 тис. грн. Основою для визначення усіх видів цін є базова ціна одного ліжка - дня. Розмір прибутку, що планується при формуванні ціни на путівку повинен забезпечити виконання показників господарсько-фінансового плану товариства за рік. Ліжковий фонд цілорічного функціонування за 2018 рік становить 700 ліжок та додатково сезонного функціонування 850 ліжок, що при повному розгортанні

становить 1550 ліжок. Зважаючи на всесвітньовідому мінеральну воду та унікальні лікувальні грязі залучає ринок збуту по всій території України а також приваблює відпочиваючих майже з 30 країн світу. За 2018 рік оздоровлено фізичних осіб 23349 чоловік. Із загальної кількості хворих по путівках Фонду соціального страхування лікувалось 18%. Від різних організацій та за готівку - 82%.

Для дослідження стану господарсько-фінасової діяльності ПрАТ «Миргородкурорт» здійснимо характеристику основних показників господарської діяльності за 2016-2018 роки та їх динаміки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка основних показників господарської діяльності ПрАТ
«Миргородкурорт» за 2016-2018 рр.**

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	153388	199715	238860	85472	39145
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	946	916	908	-38	-8
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	58272	85181	99841	41569	14660
Матеріальні затрати, тис. грн.	70 982	85 714	90 774	19792	5060
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	58767	59190,5	65740,5	6973,5	6550
Амортизація, тис. грн.	5558	6398	7 008	1450	610
Оборотні активи, тис. грн.	24040	30750	35 282	11242	4532
Продуктивність праці, тис. грн.	162,14	218,03	263,06	100,92	45,03
Матеріаловіддача, грн.	2,16	2,33	2,63	0,470	0,301
Фондовіддача основних засобів, грн.	2,61	3,37	3,63	1,023	0,259

За даними табл. 2.4 можемо зробити наступні висновки:

Чистий дохід від реалізації ПрАТ «Миргородкурорт» щороку зростає. Це

пояснюється як зростанням цін на путівки, так і залученням нових клієнтів завдяки підвищенню якості обслуговування в санаторіях, що належать до ПрАТ, а також просуванню бренду на міжнародному ринку. Завантаженість ліжкового фонду санаторіїв протягом аналізованого періоду стабільно зростала, що є позитивною тенденцією для товариства.

Середньооблікова кількість працівників протягом звітного періоду знижувалась. Зниження чисельності за трирічний період становило 38 осіб. Скорочення чисельності персоналу в ПрАТ відбувалося в основному через проведення новим керівництвом заходів щодо оптимізації структури підприємства, однак спостерігається також відтік висококваліфікованих кадрів через недостатній рівень мотивації.

Виплати на оплату праці зростали протягом всього періоду аналізу. Це поряд із тенденцією зниження чисельності персоналу свідчить про зростання рівня оплати праці персоналу товариства.

Обсяг матеріальних витрат також щорічно зростає. Значне зростання матеріальних витрат відбулося протягом 2016-2017р. – майже на 15 млн. грн. У 2018р. порівняно з 2017р. матеріальні витрати зросли на 5 млн. грн., тобто динаміка зростання матеріальних витрат підприємства дещо знизилась.

Вартість основних засобів підприємства протягом трирічного періоду також зростала, що пояснюється оновленням обладнання та реставрацією будівель санаторіїв. Середньорічна вартість основних фондів товариства зросла у 2018р. порівняно з 2016р. на майже 7 млн. грн., а порівняно з 2017р. на понад 6,5 млн. грн., тобто найбільше зростання основних фондів спостерігалось у 2018р. Відповідно разом зі зростанням вартості основних засобів товариства спостерігається збільшення амортизаційних відрахувань протягом періоду аналізу.

Вартість оборотних активів товариства також зростає. Це означає, що підприємство намагається максимально задіяти всі свої активи для максимального збільшення прибутку, що свідчить про ефективність управління ними. Так у 2018 р. в порівнянні з 2016 р. оборотні активи збільшились на 11242 тис.грн., а в порівнянні з 2017р. – на 4532 тис. грн.

Поряд зі зниженням чисельності персоналу спостерігаємо зростання продуктивності праці у 2018р. порівняно з 2016р. на 100,92 тис. грн., а порівняно з 2017р. – на 45,03 тис. грн.

Показники матеріаловіддачі також зростали протягом аналізованого періоду, незважаючи на зростання витрат на матеріали. Якщо у 2016р. на 1 грн. матеріальних витрат припадало 2,16 грн. чистого доходу, то у 2017р. цей показник становив вже 3,37 грн., а у 2018р. він збільшився до рівня 3,63 грн.

Показники фондівіддачі протягом звітної періоду мали тенденцію зростання з 2,61 грн у 2016р. до 3,63 грн. у 2018р. тобто можемо зробити висновок про випередження динаміки чистого доходу над динамікою зростання основних фондів. Така тенденція є свідченням ефективного управління внутрішніми бізнес-процесами у товаристві. Оскільки фондоємність є пропорційно оберненим показником фондівіддачі, то відповідно вона має у ПрАТ «Миргородкурорт» тенденцію зниження протягом трьох аналізованих років.

Наступним кроком нашого аналізу є дослідження фінансових результатів господарської діяльності ПрАТ «Миргородкурорт» протягом 2016-2018рр. Вихідні дані для аналізу отримуємо зі звітності підприємства (Форма №2), що міститься в додатку В. Динаміка основних показників, що характеризують результати господарської діяльності ПрАТ, представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ПрАТ «Миргородкурорт» за 2016-2018 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+,-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	153388	199715	238860	85472	39145
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	136318	176542	196 912	60594	20370
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	17070	23173	41948	24878	18775
Інші доходи, тис. грн.	6763	8345	11558	2927	2584

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	15141	20355	27 231	12090	6876
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	8692	11163	26275	17583	15112
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	269	2125	4 868	4599	2743
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	8423	9038	21407	12984	12369

З даних фінансової звітності товариства бачимо, що протягом звітних років підприємство стабільно отримувало прибуток від реалізації, розмір якого зростав протягом аналізованих трьох років. Так, у 2018 р. в порівнянні з 2016 р. він збільшився на 85472 тис.грн, а з 2017 р. збільшився на 39145 тис.грн. Собівартість реалізації зростала поряд зі зростанням чистого доходу від реалізації, але її динаміка була значно нижчою. Прибуток підприємства з урахуванням всіх витрат та доходів також має позитивну динаміку. У 2018р. в порівнянні з 2017р. він зріс більш ніж удвічі, що, безумовно є позитивним маркером для підприємства. Отже динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності цілком позитивна, що означає високий рівень ефективності підприємства в цілому.

Активи являють собою ресурси, контрольовані організацією, використання яких призводить до збільшення економічних вигід у майбутньому. Тому визначимо склад і розміщення активів ПрАТ «Миргородкурорт» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Склад і розміщення активів ПрАТ «Миргородкурорт» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки						Відхилення (+;-) 2018р. від	
	2016		2017		2018		2016	2017
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	тис. грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нематеріальні активи	118	0,14	367	0,40	333	0,31	215,00	-34
Незавершені капітальні інвестиції	179	0,21	209	0,23	1 362	1,25	1183,00	1153

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основні засоби	58 236	69,49	60 145	65,35	71 336	65,52	13100,00	11191
Інвестиційна нерухомість	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0
Довгострокові біологічні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0
Довгострокові фінансові інвестиції	569	0,68	569	0,62	569	0,52	0,00	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0
Відстрочені податкові активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0
Інші необоротні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0
Запаси	5 296	6,32	7012	7,62	7 720	7,09	2424,00	708
Поточні біологічні активи	53	0,06	53	0,06	53	0,05	0,00	0
Дебіторська заборгованість	4420	5,27	3404	3,70	4710	4,33	290,00	1306
Поточні фінансові інвестиції	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0
Гроші та їх еквіваленти	12106	14,45	17702	19,23	22 187	20,38	10081,00	4485
Витрати майбутніх періодів	1414	1,69	1228	1,33	52	0,05	-1362,00	-1176
Інші оборотні активи	1414	1,69	1 351	1,47	560	0,51	-854,00	-791
Разом	83805	100	92040	100	108882	100	25077	16842

У структурі активів підприємства основні засоби складають переважну частину - близько 65,5% усіх активів підприємства. На протязі звітного трирічного періоду цей показник зменшився, оскільки у 2016р. основні фонди складала майже 70% всіх активів. Довгострокові фінансові інвестиції є незмінними протягом всього періоду аналізу та становлять 569 тис. грн. Підприємство володіє також нематеріальними активами, але їх частка досить незначна – 0,31%. При цьому однак спостерігаємо зростання вартості нематеріальних активів майже втричі у 2018р. в порівнянні з 2016р. Це свідчить про значну увагу керівництва

курорту до впровадження інноваційних технологій в процесі надання лікувальних та рекреаційних послуг.

Запаси товарно-матеріальних цінностей товариства є незначними та становлять близько 7 % активів товариства.

Позитивним індикатором у структурі активів є незначний розмір дебіторської заборгованості, причому її динаміка є негативною.

Грошові кошти та їх еквіваленти натомість зростають протягом звітного періоду майже вдвічі. При цьому їх частка у структурі активів також зростає з 14% у 2016р. до 20% у 2018р.

Показник всіх активів товариства з кожним звітним періодом помітно збільшується, так у 2016 р. він становить 83805 тис. грн., у 2017 р. – 92040 тис. грн., а вже у 2018 р. – 108882 тис. грн.

Активи ПрАТ «Миргородкурорт» - це ресурси, використання яких призводять до збільшення економічних вигод товариства.

Щоб оцінити якість управління активами підприємства потрібно визначити співвідношення оборотних та необоротних активів у структурі ресурсів товариства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура активів ПрАТ «Миргородкурорт» за 2016-2018 рр.

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016	2017
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Необоротні активи	59102	70,52	61290	66,59	73600	67,60	14498	12310
Оборотні активи	24703	29,48	30750	33,41	35282	32,40	10579	4532
Разом	83805	100	92040	100	108882	100	х	х

Таким чином, частка необоротних активів товариства значно переважає протягом усього періоду аналізу. При цьому вартість як оборотних, так і необоротних активів підприємства зростала. Однак слід відзначити, що динаміка зростання вартості оборотних активів була випереджаючою. Це дозволило

зменшити розрив між ними з 70/30 до 68/32 відповідно. Однак, як бачимо, необоротні активи все ж продовжують переважати у структурі активів ПрАТ.

Наступним етапом здійснимо аналіз показників платоспроможності ПрАТ «Миргородкурорт» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників платоспроможності ПрАТ «Миргородкурорт» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	12106	17702	22187	x	x	x	x
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	4420	3404	4710	x	x	x	x
Оборотні активи (всього), тис. грн.	24703	30750	35282	x	x	x	x
Необоротні активи (всього), тис. грн.	59102	61290	73600	x	x	x	x
Власний капітал, тис. грн.	69175	74072	90 947	x	x	x	x
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	13970	17968	17 935	x	x	x	x
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,87	0,99	1,24	0,2	-0,67	-0,79	-1,04
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	1,18	1,17	1,50	0,7	-0,48	-0,47	-0,80
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	1,77	1,71	1,97	1,0	-0,77	-0,71	-0,97
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,41	0,71	0,97	0,1	-0,31	-0,61	-0,87

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокових зобов'язань ПрАТ «Миргородкурорт» може негайно сплатити і його нормативне

значення становить більше 0,2. В усіх звітних роках цей коефіцієнт значно перевищує нормативне значення.

Коефіцієнт проміжної ліквідності показує здатність виконати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень і дебіторської заборгованості. Як видно з таблиці, даний коефіцієнт перевищує нормативне значення, що вказує на високий рівень ліквідності підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами, і застосовується для оцінки здатності ПрАТ «Миргородкурорт» виконати свої короткострокові зобов'язання. Значення нижче 1 говорить про високий фінансовий ризик, пов'язаний з тим, що підприємство не в змозі стабільно оплачувати поточні рахунки. Значення більше 3 може свідчити про нераціональну структуру капіталу. Для ПрАТ «Миргородкурорт» спостерігаємо значення коефіцієнту в межах допустимого протягом усього періоду аналізу.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами показує ступінь покриття поточних активів власними оборотними коштами ПрАТ «Миргородкурорт». Критичне значення показника встановлено на рівні 0,1. Підвищення його значення свідчить про покращення платоспроможності підприємства. У ПрАТ «Миргородкурорт» цей показник знаходиться у межах норми, причому відбувається його зростання протягом трьох років.

Розглянемо структуру джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Миргородкурорт» з метою визначення рівня його самостійності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Структура джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Миргородкурорт» за 2016–2018 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення у %, (+;-) 2018 р. до	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Власний капітал	69175	83,20	74072	80,48	90947	83,53	0,33	3,05

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-3	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Поточні зобов'язання і забезпечення	13970	16,80	17968	19,52	17935	16,47	-0,33	-3,05
Разом	83142	100,00	92040	100,00	108882	100,00	х	х

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.16, бачимо, що в 2016 р. питома вага власного капіталу склала 83,2%, в 2017 р. – 80,48%, та в 2018 р. – 83,53%. Що стосується довгострокових зобов'язань, то протягом аналізованих років вони відсутні.

Поточні зобов'язання у 2018 р. у порівнянні з 2016 р. та 2017 р. зменшились на 21772 тис. грн та на 16875 тис. грн. відповідно. Така тенденція свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх джерел та зростання його забезпеченості власними фінансовими ресурсами. Протягом аналізованого періоду також відсутні доходи майбутніх періодів.

В табл. 2.10 наведено результати розрахунків показників фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.10

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Миргородкурорт» за 2016–2018 рр.

Показники	Роки			Норма- тивне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	69175	74072	90947	х	х	х	х
Позичковий капітал, тис. грн.	13967	17968	17935	х	х	х	х
у т.ч. довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	-3	0	0	х	х	х	х
Всього використано капіталу, тис. грн.	83142	92040	108882	х	х	х	х
Коефіцієнт автономії	0,83	0,80	0,84	0,5	0,33	0,30	0,34
Коефіцієнт фінансування	0,20	0,24	0,20	1	0,80	0,76	0,80

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт заборгованості	0,17	0,20	0,16	0,5	0,33	0,30	0,34
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,83	0,80	0,84	1	0,17	0,20	0,16
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,95	4,12	5,07	1	3,95	3,12	4,07

Аналізуючи результати розрахунків, приходимо до наступного.

Коефіцієнт автономії більший від нормативного значення у 2016 р. на 0,33, у 2017 на 0,3, у 2018 р. – на 0,34. Перевищення показника автономії над нормативним значенням свідчить про незалежність підприємства від банківських позик.

Коефіцієнт фінансування, як і коефіцієнт заборгованості протягом всіх років аналізу не перевищує нормативне значення. Це означає, що підприємство має низький рівень заборгованості і є незалежним від позичкового капіталу, що підтверджує коефіцієнт незалежності.

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує частку стабільних джерел фінансування в їхньому загальному обсязі; нормальним вважають значення в межах від 0,85 до 0,9. Позитивною є тенденція збільшення коефіцієнта. Для ПрАТ «Миргородкурорт» зазначений коефіцієнт показує достатню фінансову стійкість у 2016-2018 рр. Причому протягом зазначеного періоду можемо спостерігати зростання фінансової стійкості товариства.

У табл. 2.11 розглянемо структуру власних оборотних коштів. Для нормальної забезпеченості господарської діяльності підприємства величина власних оборотних коштів повинна становити не менше 1/3 від його власного капіталу. Іншими словами, власного капіталу підприємства повинно бути достатньо для формування всіх необоротних активів і близько 1/3 оборотних.

Відповідно до даних, представлених у табл. 2.11, власний капітал на протязі звітних років збільшується, так у 2018 р. він становить на 21772 тис.грн більше, ніж у 2016 р., та на 16875 тис.грн більше, ніж у 2017 р.

Таблиця 2.11

**Структура власних оборотних коштів ПрАТ «Миргородкурорт»
за 2016–2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. до	
	2016	2017	2018	2016р.	2017р.
Власний капітал, тис. грн.	69175	74072	90947	21772	16875
Необоротні активи, тис. грн.	59102	61290	73600	14498	12310
Власні оборотні кошти, тис. грн.	10073	12782	17347	7274	4565

Необоротні активи у 2018 р. зросли на 12310 тис.грн порівняно з 2017 р., та на 14498 тис.грн порівняно з 2016 р.

Оскільки власний капітал протягом усього періоду перевищує необоротні активи, можемо стверджувати, що підприємство має власні оборотні кошти. Власні оборотні кошти ПрАТ протягом періоду аналізу зростали та становили у 2018 р. на 7274 тис.грн більше, ніж у 2016 р., та на 4565 тис.грн більше, ніж у 2017 р.

Для продовження аналізу ПрАТ «Миргородкурорт», визначимо динаміку показників оборотних активів, що представлені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Динаміка показників обертання оборотних активів ПрАТ
«Миргородкурорт» за 2016–2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016р.	2017р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	153388	199715	238860	85472	39145
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	x	x
Одноденний чистий дохід, тис. грн.	426,08	554,76	663,50	237,422	108,736
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	19896,00	27395,00	33016,00	13120	5621
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	7,71	7,29	7,23	-0,4748	-0,0555
Тривалість 1 обороту активів, дні	47	49	50	3	1
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, грн	0,13	0,14	0,14	0,00851	0,00105

Аналізуючи дані таблиці, можемо відзначити тенденцію зростання одноденного чистого доходу, який збільшився у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 237,4 тис. грн. При цьому відзначаємо незначне зростання тривалості обороту активів з 47 до 50 днів протягом трьох років. Відповідно коефіцієнт обертання активів протягом трьох звітних періодів зменшується на $\frac{1}{2}$ обороту. Коефіцієнт завантаження активів в обороті зростає на 0,01 грн. Звідси можемо зробити висновок про незначне зниження швидкості обертання оборотних активів у ПрАТ «Миргородкурорт».

Наступним етапом дослідження стане аналіз витрат товариства за економічними елементами. В табл. 2.13 відображено структуру операційних витрат ПрАТ «Миргородкурорт».

Таблиця 2.13

Структура операційних витрат ПрАТ «Миргородкурорт» за 2016–2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Матеріальні затрати, тис. грн.	70982	85714	90 774	19792	5060
Витрати на оплату праці, тис. грн.	47985	70191	82 301	34316	12110
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	10287	14990	17 540	7253	2550
Амортизація, тис. грн.	5558	6398	7 008	1450	610
Інші операційні витрати, тис. грн.	15494	18511	25 063	9569	6552
Всього операційних витрат, тис. грн.	150306	195804	222686	72380	26882

З даних, представлених у таблиці 2.13 приходимо до висновку, що з кожним роком витрати підприємства збільшуються, але збільшення витрат не обов'язково є негативним показником, адже це ознака розвитку. Зокрема, зростання витрат на оплату праці пов'язане зі збільшенням кількості персоналу, а також підвищенням рівня заробітної плати. Зростання витрат на матеріали пов'язане з розширенням спектру надання послуг, а також підвищенням рівня цін.

Динаміку показників рентабельності ПрАТ «Миргородкурорт» розглянемо за даними табл. 2.14.

**Динаміка показників рентабельності господарської діяльності ПрАТ
«Миргородкурорт» за 2016–2018 рр.**

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016	2018
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	4494	5219	4616	122	-603
Середня вартість активів, тис. грн.	79535,5	87591	100461	20925,5	12870
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	109045	149889	187970	78925	38081
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	153388	199715	238860	85472	39145
Власний капітал, тис. грн.	69175	74072	90947	21772	16875
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	5,65	5,96	4,59	-1,06	-1,36
Рентабельність (збитковість) витрат, %	4,12	3,48	2,46	-1,67	-1,03
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	2,93	2,61	1,93	-1,00	-0,68
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	6,50	7,05	5,08	-1,42	-1,97

Результати розрахунку показників рентабельності ПрАТ «Миргородкурорт» (табл. 2.14) свідчать про таке.

Рентабельність активів показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. активів. Рентабельність активів ПрАТ «Миргородкурорт» знижується, так у 2018 р. в порівнянні з 2016 р. відбулося її зменшення на 1,06%, а в порівнянні з 2017 р. на 1,36%.

Рентабельність витрат також знижується: у 2018 р. вона знизилась на 1,06% порівняно з 2016 р. та на 1,03 % порівняно з 2017 р. Отже, за даним показником, можна зробити висновок, що підприємство має 2,46% прибутку з кожної гривні поточних витрат.

Рентабельність продукції: показник є невисоким та його тенденція спрямована до зниження. Так у 2018 р. в порівнянні з 2016 р. коефіцієнт зменшився на 1%, а з 2017 р. зменшився на 0,68%.

Рентабельність власного капіталу: показники також зменшуються. У 2018 р. в порівнянні з 2016 р. показник зменшився на 1,42%, а з 2017р зменшився на 1,97%.

Загалом діяльність ПрАТ «Миргородкурорт» протягом трьох років є прибутковою. Підприємство є фінансово незалежним, ліквідним, достатньо забезпечене власними оборотними коштами. Показники ефективності використання основних фондів зростають, зростає і продуктивність праці. Однак керівництву слід шукати шляхи підвищення ефективності використання оборотних фондів.

Отже, здійснивши аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Миргородкурорт» ми визначили та провели аналіз відповідних економічних та фінансових показників, цим самим давши характеристику теперішнього стану організації та визначивши її перспективи на майбутнє. У наступному підрозділі проаналізуємо ефективність процесу управління підприємством у контексті розвитку його людського капіталу.

2.3. Оцінка процесу управління ПрАТ «Миргородкурорт» у контексті розвитку його людського капіталу

Для оцінки ефективності управління підприємством у контексті впливу на неї розвитку людського капіталу в першу чергу необхідно розглянути структуру персоналу ПрАТ «Миргородкурорт». За характером виконуваних функцій персонал ПрАТ «Миргородкурорт» поділяється на 2 категорії – управлінський та виробничий персонал.

Управлінський персонал (службовці) відносять до професійної групи осіб, зайнятих переважно розумовою, інтелектуальною працею. Вони об'єднуються в

кілька підгруп: керівники, фахівці, технічні виконавці. Керівники здійснюють функції загального управління. Вони володіють юридичним правом прийняття рішень, мають у підпорядкуванні інших працівників. Керівників умовно поділяють на три рівні: вищий (керівництво організацією в цілому), середній (очолюють основні структурні підрозділи), низовий (працюють безпосередньо з виконавцями). До керівників відносять також їх заступників і головних спеціалістів. У сукупності вони утворюють адміністрацію. Крім того, прийнято виділяти лінійних керівників, відповідальних за прийняття рішень по всіх функціях управління, і функціональних керівників, що реалізують окремі функції управління.

Фахівці різного профілю є найбільш численною підгрупою управлінського персоналу ПрАТ «Миргородкурорт». Вони поділяються на фахівців медичного та технічного профілю та функціональних фахівців управління, результатом діяльності яких є управлінська інформація (бухгалтери, економісти, референти).

Підгрупу технічних виконавців складають службовці (оператори, секретарі), що виконують допоміжні роботи в управлінському процесі - створення, тиражування, передачу, перетворення, зберігання інформації. Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

Виробничий персонал ПрАТ «Миргородкурорт» — це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням послуг і переміщенням вантажів. Сюди ще відносять прибиральниць, охоронців.

Динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» по категоріях зайнятих за 2016-2018 рр. представлена в табл. 2.15.

Дані, наведені в таблиці 2.15 свідчать про скорочення загальної чисельності персоналу ПрАТ «Миргородкурорт». При цьому спостерігаємо значне скорочення в категорії виробничого персоналу. Чисельність управлінського персоналу скоротилась протягом трьох років на 7 осіб, 5 із них – відносились до категорії керівників. Скорочення виробничого персоналу ПрАТ пояснюється

автоматизацією та впровадженням нових технологій, що дозволило підвищити продуктивність праці та зменшити використання ручної праці. Скорочення управлінського персоналу товариства пов'язане з раціоналізацією його організаційної структури.

Таблиця 2.15

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ
«Миргородкурорт» по категоріях зайнятих за 2016-2018 рр.**

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016р.	2017р.
	Кіль- кість, осіб	питома вага, %	Кіль- кість, осіб	питома вага, %	Кіль- кість, осіб	питома вага, %		
Управлінський персонал	252	26,6	244	26,6	242	26,7	0,0	0,0
У тому числі:								
Керівники	52	5,5	48	5,2	47	5,2	-0,3	-0,1
Спеціалісти	180	19,0	178	19,4	178	19,6	0,6	0,2
Технічні працівники	20	2,1	18	14,0	17	1,9	-0,2	-12,1
Виробничий персонал	694	73,4	672	73,4	666	73,3	0,0	0,0
Разом	946	100,0	916	100,0	908	100,0	х	х
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	2,75	х	2,84	х	2,78	х	х	х
Частка управлінського персоналу, %	х	26,6	х	26,6	х	26,7	х	х

Співвідношення управлінського та виробничого персоналу товариства протягом цих трьох років становило у межах 27%/73% (рис. 2.2). Тобто на одного управлінського працівника припадало майже 3 особи з категорії виробничого персоналу.

Наступним кроком нашого аналізу буде розгляд вікової структури персоналу товариства. Вікова структура персоналу може дати багато корисної інформації про підприємство. Якщо вона збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення країни, міста чи регіону, це свідчить про те, що підприємство задовольняє соціальні та економічні

потреби різних вікових груп. Для молоді це, як правило, можливості кар'єрного росту, більш гнучкий графік для догляду за дітьми, для людей середнього віку - можливість професійної, статусної та особистісної реалізації на роботі, для похилих людей - наявність соціальної допомоги, перерахувач до пенсійного фонду, тощо.

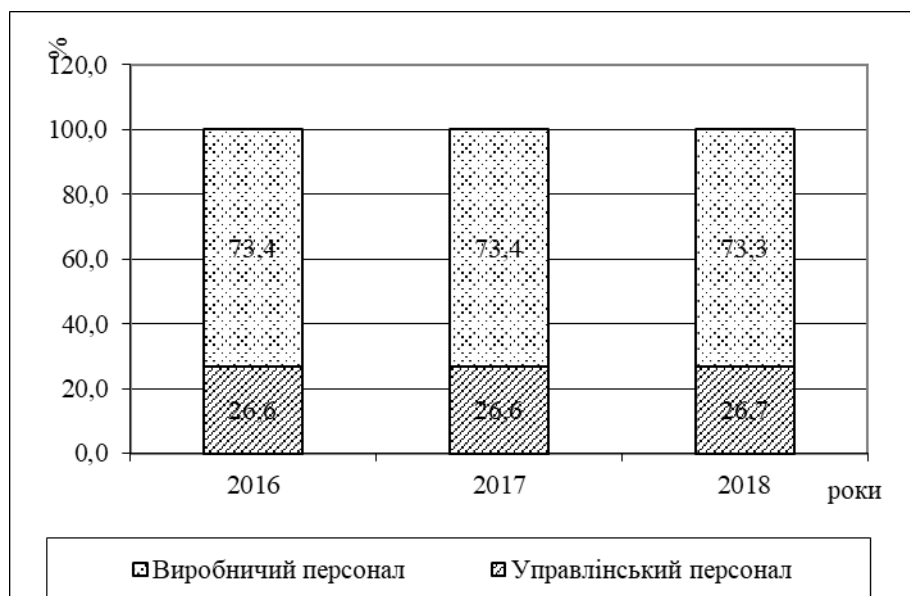


Рис. 2.2. Співвідношення управлінського та виробничого персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» протягом 2016-2018 рр.

Вихідні дані для аналізу вікової структури ПрАТ «Миргородкурорт» представлені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Вікова структура персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» за 2016-2018 рр.

Вікові категорії	рік						Відхилення питомої ваги, % у 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016р.	2017р.
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-28 років	131	13,8	124	13,5	125	13,8	-0,1	0,2
29-40 років	346	36,6	337	36,8	334	36,8	0,2	0,0
41-50 років	293	31,0	290	31,7	288	31,7	0,7	0,1

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Передпенсійні роки	140	14,8	137	15,0	136	15,0	0,2	0,0
Пенсійні роки	36	3,8	28	3,1	25	2,8	-1,1	-0,3
Разом	946	100	916	100,0	908	100,0	x	x
Управлінський персонал								
Молодь віком 15-28 років	20	7,9	20	8,2	20	8,3	0,3	0,1
29-40 років	89	35,3	87	35,7	86	35,5	0,2	-0,1
41-50 років	70	27,8	70	28,7	70	28,9	1,1	0,2
Передпенсійні роки	58	23,0	57	23,4	57	23,6	0,5	0,2
Пенсійні роки	15	6,0	10	4,1	9	3,7	-2,2	-0,4
Разом	252	100,0	244	100,0	242	100,0	x	x
Виробничий персонал								
Молодь віком 15-28 років	111	16,0	104	15,5	105	15,8	-0,2	0,3
29-40 років	257	37,0	250	37,2	248	37,2	0,2	0,0
41-50 років	223	32,1	220	32,7	218	32,7	0,6	0,0
Передпенсійні роки	82	11,8	80	11,9	79	11,9	0,0	0,0
Пенсійні роки	21	3,0	18	2,7	16	2,4	-0,6	-0,3
Разом	694	100,0	672	100,0	666	100,0	x	x

Наочне представлення вікової структури персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» бачимо на рис. 2.3.

Аналізуючи вікову структуру персоналу товариства, бачимо, що вона багато в чому повторює структуру в цілому по країні.

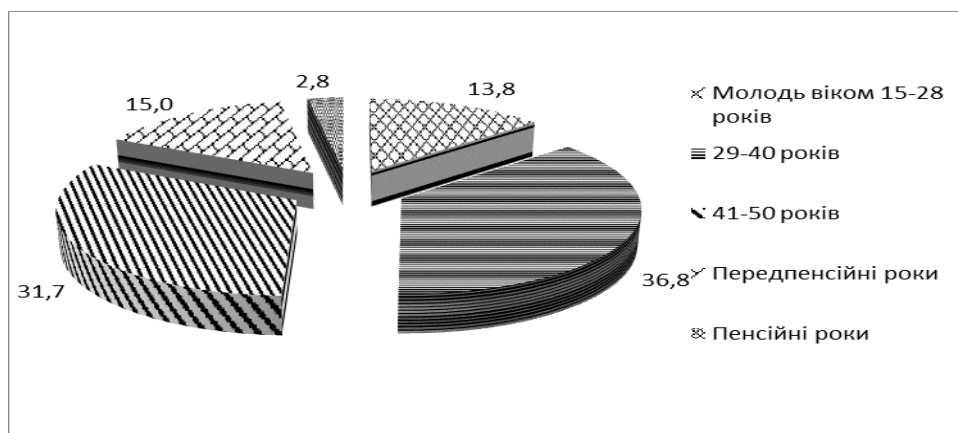


Рис. 2.3. Вікова структура персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» у 2018р.

Так, частка молоді до 28 років в середньому по Україні складає 13,5% усіх працюючих. На ПрАТ «Миргородкурорт» -13,8%. Частка працівників від 29 до 40 років у ПрАТ «Миргородкурорт» 36,8%, в середньому по країні – близько 38%. Також значну частину у віковій структурі персоналу займають працівники 41-50 років – 31,7%. Цей показник дещо відрізняється в меншу сторону від середнього значення по країні, яке становить 38-39%. Можемо відзначити незначну частку працівників пенсійного віку, що свідчить про залучення підприємством молодих працівників та омолодження кадрового складу. В цілому можемо зробити висновок про достатньо збалансовану вікову структуру персоналу товариства за віком.

Розглянемо структуру персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» за рівнем освіти. Вихідні дані для аналізу представлено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Освітня структура персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» за 2016-2018 рр.

Рівень освіти	Рік						Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	2016		2017		2018			
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2016р.	2017р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), з них:	122	12,90	118	12,88	119	13,11	0,21	0,22
- управлінський персонал	0	-	0	-	0	-	0,00	0,00
- виробничий персонал	122	12,90	118	12,88	119	13,11	0,21	0,22
Неповна вища освіта з них:	258	27,27	250	27,29	248	27,31	0,04	0,02
- управлінський персонал	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
- виробничий персонал	258	27,27	250	27,29	248	27,31	0,04	0,02
Базова вища освіта з них:	340	35,94	333	36,35	329	36,23	0,29	-0,12
- управлінський персонал	75	7,93	70	7,64	68	7,49	-0,44	-0,15

Продовження табл. 2.17

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- виробничий персонал	265	28,01	263	28,71	261	28,74	0,73	0,03
Повна вища освіта з них:	226	23,89	215	23,47	212	23,35	-0,54	-0,12
- управлінський персонал	177	18,71	174	19,00	174	19,16	0,45	0,17
- виробничий персонал	49	5,18	41	4,48	38	4,19	-0,99	-0,29
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	1,00		1,00		1,00		0,00	0,00
Разом	946	100,00	916	100,00	908	100,00	x	x

Як бачимо з таблиці 2.17, вищу освіту мають всі працівники управлінського апарату – керівники та спеціалісти. Тобто рівень кваліфікованості управлінського персоналу сягає 100%, що є дуже гарним показником та свідчить про високий рівень професійної майстерності управлінців. Більше того, значна частина лікарів санаторіїв ПрАТ «Миргородкурорт» мають наукові ступені та проводять наукові дослідження.

Саме високий рівень кваліфікації працівників курорту є однією з найважливіших конкурентних переваг підприємства. Виробничий персонал товариства також має досить високий рівень кваліфікації. Так, майже 30% працівників категорії виробничого персоналу мають базову вищу освіту, 4% - повну вищу освіту.

Рівень кваліфікації робітників розглянемо за даними, представленими на рис. 2.4.

На основі даних рис. 2.4, можна зробити висновок, що рівень кваліфікації робітників підприємства є досить високим, при цьому його рівень постійно зростає. Спостерігаємо зростання частки висококваліфікованих та кваліфікованих працівників та відповідно зменшується частка низькокваліфікованих.

Виходячи з даних таблиці 2.19 можемо зробити висновок про високий рівень стабільності кадрового складу підприємства, оскільки більшу частину працівників складають працівники, що працюють більш ніж 3 роки на ПрАТ. При цьому по 23 % працівників припадає на персонал, що працює від 5 до 10 років та більше 10 років. Ці показники є свідченням зваженої кадрової політики керівництва ПрАТ «Миргородкурорт».

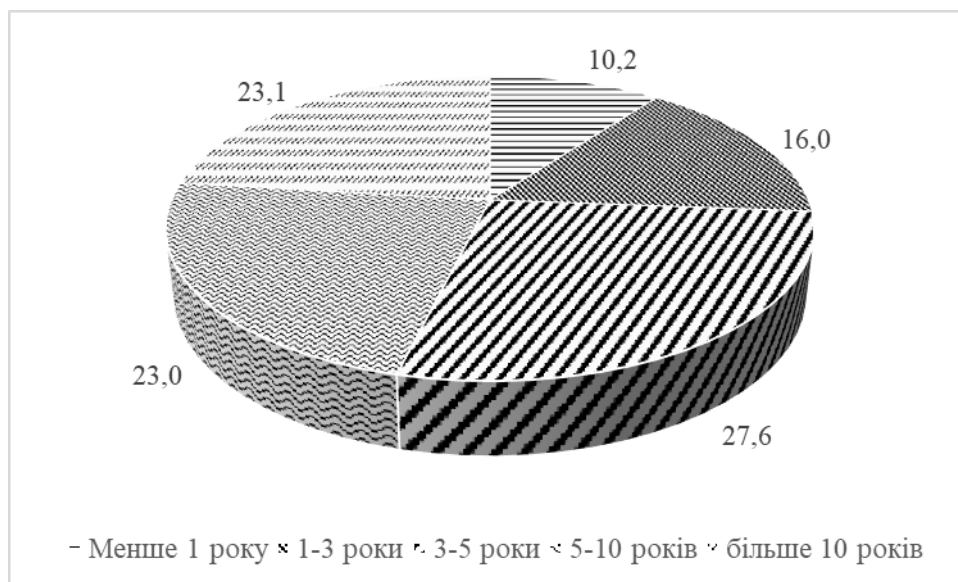


Рис. 2.5. Структура персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» за стажом роботи у 2018 р.

Важливим критерієм, що характеризує ефективність функціонування системи управління персоналом, є рух персоналу. Для того, щоб більш детально проаналізувати ефективність кадрової політики та використання персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» необхідно розглянути основні показники руху персоналу. Абсолютні показники руху персоналу представлені в табл. 2.27.

Кількість прийнятих осіб на підприємстві щороку зменшувалась, натомість кількість звільнених працівників у 2018р. порівняно з 2016р. зросла на 17 осіб, що свідчить про скорочення персоналу підприємства. Причиною звільнення більшості працівників, є власне бажання, на другому місці – скорочення штату та лише поодинокі випадки звільнення за порушення дисципліни.

Спостерігається динаміка зменшення кількості втрачених годин, що є позитивним фактором та свідчить про підвищення ефективності використання робочого часу. В той же час, зменшення відбувається і по кількості

Коефіцієнт поновлення персоналу є співвідношенням кількості працівників, які прийняті на роботу протягом року до середньоспискової чисельності. З проведених розрахунків видно, що підприємство за три аналізованих роки має тенденцію до зниження темпів оновлення персоналу. Вказаний коефіцієнт зменшився з початку періоду аналізу на 0,3%.

Коефіцієнт вибуття персоналу дорівнює співвідношенню кількості звільнених працівників з будь-яких причин до середньоспискової чисельності персоналу на початок року. На підприємстві спостерігається високий рівень вибуття персоналу, що має тенденцію до зниження - у 2017р. коефіцієнт вибуття зменшився на 0,75% порівняно з 2016р., у 2018р. – ще на 1,2 % порівняно з 2017р.

Аналогічну тенденцію має також і коефіцієнт плинності, який у 2017 р. порівняно з 2016р. зменшився на 0,8%, та у 2018р. зменшився на 1,15% порівняно з 2017р. Це знову підтверджує попередні висновки про тенденції скорочення персоналу на ПрАТ. Спадна динаміка коефіцієнта плинності персоналу свідчить про зростання стабільності кадрового складу господарства. Це в свою чергу вказує на ефективну кадрову політику керівництва підприємства та відповідно позитивно характеризує систему управління персоналом ПрАТ «Миргородкурорт».

Коефіцієнт абсентеїзму протягом всього періоду аналізу зменшувався, що також підтверджує попередні висновки про зростання ефективності використання робочого часу у ПрАТ «Миргородкурорт».

Таким чином, проведений аналіз структури та динаміки персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» свідчить про стійку тенденцію скорочення персоналу протягом 2016-2018рр. Структура персоналу, рівень його кваліфікації, освіти та прихильність до підприємства є задовільною. Як показало дослідження, політика управління персоналом спирається на переконання вищого менеджменту ПрАТ «Миргородкурорт» в тому, що підприємство має унікальний ресурсний, технологічний і, перш за все, кадровий потенціал.

Як зазначалося в попередньому розділі дослідження, людський капітал підприємства включає капітал освіти, капітал культури та капітал здоров'я

працівників підприємства. Відповідно для розвитку цих складових людського капіталу підприємство має забезпечити фінансові вкладення, організаційні та мотиваційні умови.

Як відзначалося нами вище, у ПрАТ «Миргородкурорт» досить високий рівень кваліфікації персоналу. При цьому працівники постійно проходять підвищення кваліфікації як у державних установах, так і за кордоном. Можемо відзначити, що основною складовою розвитку людського капіталу та інвестицій у нього в ПрАТ «Миргородкурорт» є підвищення освітнього рівня персоналу. Значну частину у фінансуванні підвищення професійного рівня персоналу становлять саме кошти підприємства (рис. 2.6).

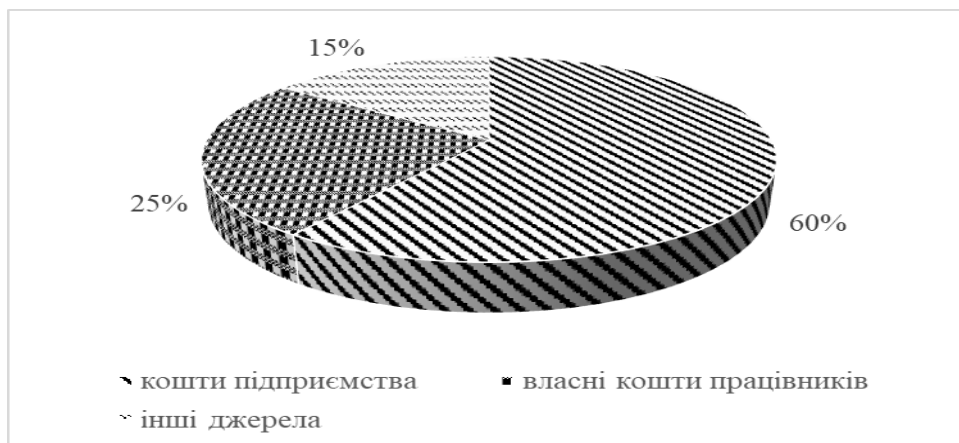


Рис. 2.6. Структура фінансових джерел професійного розвитку персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» у 2018 р.

Результати опитування працівників ПрАТ показують переважання коштів підприємства серед джерел фінансування підвищення кваліфікації працівників. На другому місці власні кошти працівників, на третьому – інші джерела (державні програми, гранти, міжнародне співробітництво).

Значну увагу в товаристві приділяють розвитку загальнокорпоративних цінностей. Корпоративна культура ПрАТ «Миргородкурорт» є невід'ємною частиною системи управління персоналом. В процесі управління персоналом підприємства та розвитку його людського капіталу керівництво намагається вирішувати наступні задачі:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо товариства;

зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників;

надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;

делегування відповідальності;

зміцнення корпоративної родини (поздоровлення персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями і т.д.).

У цій роботі величезна роль приділяється менеджерам, їхній організаційній культурі та вмінню працювати з персоналом. Керівництво корпоративною культурою у ПрАТ «Миргородкурорт» здійснює, насамперед, весь менеджерський склад на принципах безперервності і тривалого впливу.

Що стосується третьої складової людського капіталу – капіталу здоров'я, тут слід зазначити, що всі працівники мають стандартний соціальний пакет, гарантований державою, та носять компенсаційний характер. Крім того, враховуючи характер діяльності підприємства, для власних працівників ПрАТ «Миргородкурорт» пропонує програми оздоровлення, хоча слід зазначити, що рівень їх фінансування є досить невисоким та займає незначну частку у структурі витрат підприємства.

Слід зазначити, що в процесі управління підприємством та його людським капіталом великого значення поряд із фінансовими вкладеннями набуває мотиваційна складова. Керівництво має забезпечувати виникнення мотивів до професійного та особистісного розвитку у працівників. Для цього насамперед необхідно забезпечити формування взаємозв'язку результатів підвищення професійного рівня та рівня заробітної платні, преміювання, кар'єрного зростання, інших нематеріальних винагород. Зважаючи на специфіку діяльності закладу та спеціальностей залежність рівня освіти та заробітної платні працівників санаторіїв визначена Умовами оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення [66], так само, як і визначно необхідність підвищення ними кваліфікації. Однак формальні вимоги не є достатнім мотиватором для розвитку персоналу, додаткове ж стимулювання

працівників за результатами опитування забезпечується на підприємстві не достатньо.

Таким чином, результати проведеного аналізу системи управління ПрАТ «Миргородкурорт» в контексті розвитку його людського капіталу свідчать про достатньо високий рівень людського капіталу. Однак забезпечення його розвитку, зокрема стимулювання персоналу до цього, потребує удосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «МИРГОРОДКУРОРТ» У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЙОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

3.1. Формування механізму управління людським капіталом як складової механізму управління ПрАТ «Миргородкурорт»

Необхідність формування і розвитку людського капіталу в ПрАТ «Миргородкурорт» обумовлене потребами забезпечення економічного зростання товариства.

Суб'єктами економічних відносин стосовно формування, використання та розвитку людського капіталу є, по-перше, ПрАТ «Миргородкурорт» як підприємство-роботодавець в особі його керівництва, а по-друге, працівники товариства.

Роботодавець як суб'єкт економічних відносин, що безпосередньо бере участь у процесах управління людським капіталом на мікрорівні, має двохаспектну характеристику. По-перше, воно є споживачем людського капіталу, оскільки залучає до трудової діяльності найманих працівників з метою використання їх компетенцій у процесі надання послуг. По-друге, роботодавець формує та захищає можливості для розвитку людського капіталу шляхом збільшення нових ключових компетенцій, тобто тих професійних та особистісних якостей, які необхідні працівнику для займання конкретної посади.

Формами розвитку персоналу є підвищення рівня володіння у працівників компетенцій, якими вони вже володіють, на основі підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації та професійного досвіду. Рівень людського капіталу характеризує якість виконання всіх професійних обов'язків на обраній посаді.

Початкове формування людського капіталу відбувається завдяки первинній освіті, яка передусім є інтелектуальною складовою людського капіталу та в

подальшому сприяє якості сприйняття нових знань, умінь та навичок завдяки професійно-технічній та вищій освіті. Крім того, на макрорівні відбувається формування нових вимог до людського капіталу, що стає поштовхом до сталого підвищення рівня знань, умінь, навичок та поведінкових характеристик як окремим індивідом шляхом самостійного розвитку своїх професійних та особистісних якостей, так і підприємством, яке має постійно підвищувати рівень людського капіталу своїх працівників для ефективного функціонування в ринкових умовах.

Формування людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» в сучасних умовах потребує безперервного оновлення знань, умінь та навичок, що обумовлено швидкою зміною техніки й технології. Такий процес має відбуватися постійно для забезпечення ефективного функціонування ПрАТ «Миргородкурорт».

Механізм управління людським капіталом ПрАТ «Миргородкурорт» - сукупність методів, форм, інструментів, важелів, критеріїв, функцій, що сформована і функціонує відповідно до соціально-економічних законів, відбиває наявну систему виробничих відносин та спрямована на задоволення економічних інтересів суб'єктів механізму процесі формування, використання і розвитку людського капіталу. Системні елементи та їх взаємозв'язок у запропонованому для ПрАТ «Миргородкурорт» механізмі управління людським капіталом наведені на рис. 3.1.

Це обумовлює появу основного інструменту в механізмі управління людським капіталом як на індивідуальному рівні, так і на рівні підприємства. Таким інструментом є інвестування в людину на всіх рівнях управління людським капіталом, яке поєднує всі види витрат, що можуть бути оцінені в грошовій чи іншій формі і мають доцільний характер, тобто сприяють росту продуктивності праці людини і підвищенню доходів товариства. У порівнянні з інвестиціями в інші форми капіталу, інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними з погляду як окремої людини, так і всього підприємства, оскільки забезпечують досить значний за обсягом, тривалий за часом і інтегральний за характером

економічний і соціальний ефект.

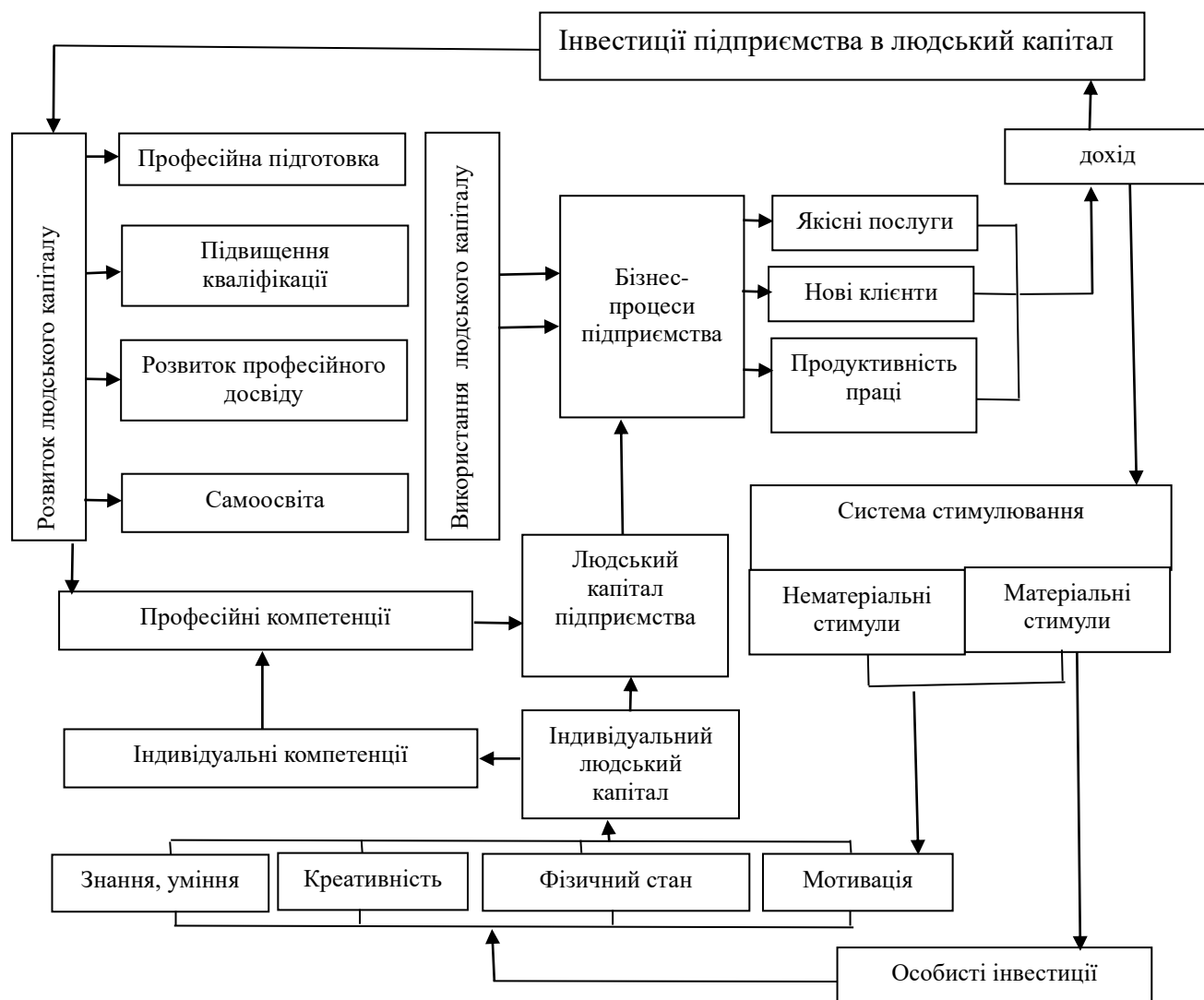


Рис. 3.1. Механізм управління людським капіталом ПрАТ «Миргородкурорт»

У процесі трудової діяльності індивіда його людський капітал не тільки не зменшується, але й зростає шляхом надбання практичного досвіду, професійних навичок, знань, умінь. Це стає можливим завдяки інвестиціям у загальну та професійну освіту, культурний розвиток, здоров'я та відпочинок, пошук та отримання важливої інформації, мобільність. Джерелом інвестицій, як зазначалося у попередньому підрозділі дослідження, у ПрАТ «Миргородкурорт» є кошти підприємства, особисті кошти працівників та кошти держави і міжнародні грантові кошти. Ці інвестиції спрямовуються на формування та розвиток особистісних та професійних якостей працівників товариства.

Інвестування є важливою передумовою формування людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт», однак його розвиток відбувається як у процесі первісних вкладень, так і подальшого інвестування в процесі практичної діяльності працівників товариства. Тобто розвитком людського капіталу є процес створення виробничих здібностей за допомогою інвестицій у специфічні процеси трудової діяльності.

Для ефективного управління людським капіталом ПрАТ «Миргородкурорт» необхідною умовою має стати не кожний процес окремо, тобто формування, використання, або розвиток, а їх сукупність, яка є кругообігом людського капіталу та має завершений характер: інвестування, формування, використання, нагромадження, якісне відтворення і реінвестування. Це стає можливим за участі всіх рівнів управління: індивідуального, мікроекономічного та макроекономічного.

Реальність механізму управління людським капіталом ПрАТ «Миргородкурорт» має забезпечуватися наявністю наступних умов.

1. Механізм управління має відповідати особливостям об'єкта управління. Без розуміння закономірностей формування, використання та розвитку людського капіталу управлінські заходи не діятимуть. Для управління важливо, щоб для суб'єктів, які приймають рішення, була зрозуміла система зв'язків між процесами, що відбуваються з людським капіталом для досягнення ним необхідного рівня.

2. Механізм управління має забезпечувати змінювання керованого об'єкта у заданих межах. Задля цього виявляється необхідною можливість оцінки людського капіталу як за допомогою якісних, так і кількісних характеристик та встановлення критеріїв такої оцінки.

3. Зв'язок людського капіталу з компетенціями. Саме компетенції забезпечують можливість оцінки людського капіталу, оскільки є описовою характеристикою поведінки працівника в конкретних виробничих умовах.

4. Людський капітал слід розглядати на трьох рівнях управління в комплексі: індивід, підприємство, держава, що дає повне уявлення про процеси формування, використання та розвитку й сприяє своєчасному спрямуванню

заходів щодо підвищення ефективності процесу управління.

5. Людський капітал повинен мати завершений характер процесу кругообігу: інвестування, формування, використання, нагромадження, якісного відтворення і реінвестування.

6. Система управління людським капіталом повинна бути готовою до можливої зміни стану керованої підсистеми з використання певних важелів, інструментів, прийомів конкретного методу впливу. Якщо рішення, прийняті системою управління, не діють за допомогою розробленого механізму. Це означає, що або його складові, або він у комплексі не відповідає природі керованого об'єкту.

7. Задля ефективного управління людським капіталом необхідним є уявлення про ресурсне забезпечення реалізації рішень.

8. Механізм повинен мати чітко визначену мету свого впливу задля можливості визначення його ефективності.

Як і будь-який механізм управління, механізм управління людським капіталом передбачає наявність комплексу інструментів та важелів управлінського впливу.

Серед відомих інструментів для застосування в процесі управління людським капіталом ПрАТ «Миргородкурорт» можна виділити інструменти управління факторами розвитку людського капіталу у формі програм, проектів, мотивуючі інструменти розвитку людського капіталу, управлінські забезпечуючі інструменти (матеріальне, інформаційне, кадрове, організаційне та методологічне забезпечення).

Серед найбільш популярних інструментів управління, які пропонуємо використовувати ПрАТ «Миргородкурорт» для реалізації механізму управління розвитком людського капіталу за допомогою інформаційних технологій можна відокремити:

1. Візуальне інформаційне моделювання стратегії розвитку людського капіталу;
2. Формування ментальних карт розвитку людського капіталу;

3. Формування та використання баз знань для створення ефективного підтримуючого середовища розвитку людського капіталу;

4. Інструменти інформаційних систем для моніторингу та прогнозування показників розвитку людського капіталу.

Загальна схема побудови стратегії розвитку людського капіталу представлена на рис. 3.2.

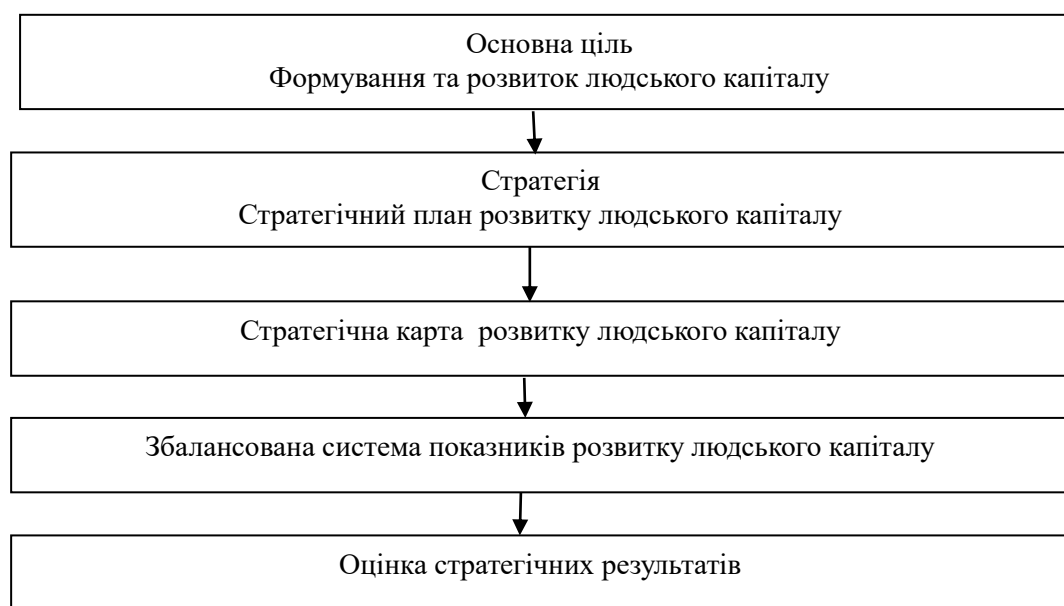


Рис. 3.2. Схема побудови стратегії розвитку людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт»

Така схема може бути візуалізована за допомогою стратегічних карт, ментальних та інтелектуальних карт для всіх рівнів управління, напрямів, підрозділів та менеджерів.

Для створення інформаційної моделі розвитку людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» можна адаптувати відому концепцію архітектури підприємства Дж. Захмана [19]. Модель Захмана включає набір перспектив, або структур (framework), для опису сучасних складних корпоративних систем. Її вибір обумовлений можливістю формування бази знань на основі сучасних інформаційних систем. Така архітектура розвитку людського капіталу може бути представлена як набір описових уявлень (моделей), які застосовні для опису розвитку людського капіталу відповідно до вимог економічного середовища,

розвитку цільових груп, які можуть розвиватися протягом певного періоду; такі уявлення повинні вимірюватись показниками кількості, якості та динамічності.

Модель переслідує дві основні цілі – з одного боку, логічно розбити весь опис стратегії на окремі розділи для спрощення їх формування та сприйняття, з іншого – забезпечити можливість розгляду цілісної архітектури механізму управління людським капіталом з виділених точок зору або відповідних рівнів абстракції. У той час, коли були опубліковані роботи Дж. Захмана, традиційним підходом при формуванні опису системи було використання концепції «життєвого циклу», що включає такі етапи, як планування, аналіз, проектування, розробка, документування, впровадження і промислова експлуатація.

На кожному з цих етапів розглядаються питання, пов'язані як з функціями системи, так і з даними. Дж. Захман запропонував замість традиційного підходу, пов'язаного з розглядом окремих аспектів роботи системи в різні моменти часу, використовувати розгляд системи з різних перспектив. Адаптація цієї моделі для ПрАТ «Миргородкурорт» полягає в тому, щоб представити модель Захмана для двох рівнів розвитку людського капіталу – мікрорівня (на рівні підприємства в цілому) та на рівні конкретного працівника - індивідуальний (особистісний), оскільки вище нами було обґрунтовано взаємозв'язок індивідуального людського капіталу та людського капіталу підприємства. У процесі розробки моделі управління людським капіталом ПрАТ «Миргородкурорт» використаємо відомі інструменти управлінських та інформаційних технологій.

Власне модель представляється у вигляді таблиці. Основна ідея полягає в тому, щоб забезпечити можливість послідовного опису кожного окремого аспекту системи в координації з усіма іншими. Для будь-якої достатньо складної системи загальне число зв'язків, умов і правил зазвичай перевершує можливості для одночасного розгляду. У той же час окремий, у відриві від інших, розгляд кожного аспекту системи найчастіше приводить до неоптимальних рішень.

На нашу думку, адаптація цього підходу може бути здійснена для будь-якого механізму управління, в тому числі і для механізму управління людським капіталом ПрАТ «Миргородкурорт». Синергетичне поєднання відомих підходів

дозволяє сформулювати комплексне бачення системи розвитку людського капіталу та механізму управління нею.

Таблиця 3.1

Адаптована модель Захмана для реалізації механізму управління розвитком людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт»

	Рівень підприємства	Рівень особистості
Що?	Людський капітал підприємства	Індивідуальний людський капітал
Як?	Програми розвитку людського капіталу організації, корпоративні інформаційні системи управління персоналом	Програми самореалізації людини. Формальні та неформальні інституції
Де?	Підприємство в цілому, окремі підрозділи	Особистість
Хто?	Керівництво підприємства	Окрема особистість
Коли?	Постійно, періодичність прогнозування та внесення змін – бюджетний рік або за ситуацією	Постійно, відповідно особистісній програмі
Навіщо?	Соціально-економічний розвиток організації	Самореалізація особистості

Головними засобами і методами, спрямованими на підвищення ефективності управління людським капіталом ПрАТ «Миргородкурорт» є наступні:

- інвестиції в якість і розвиток людського капіталу товариства, що сприяють підвищенню ефективності інвестицій в розвиток технологій і зростання продуктивності праці;
- мотивація формування та прояву тих якостей людини, які характеризують ознаки людського капіталу. Ця мотивація веде до підвищення ефективності управління, створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі, творчого настрою в діяльності;
- система оплати праці, що відповідає принципам мотивації діяльності і персонального розвитку, накопиченому позитивного досвіду роботи;
- ціннісні установки, які застосовуються в процесах управління;
- кваліфікація та компетентність, що підвищують рівень професіоналізму, що розвивають навички і вміння ефективної діяльності;
- інформаційне поле діяльності. Забезпечення інформацією за критеріями

нових знань, функціонального змісту діяльності, освітнього і кваліфікаційного рівня працівника відображає фактор компетентності;

- культура - загальна, організаційна, корпоративна та ін .;
- організація діяльності, яка може відкривати можливості для творчих підходів або стримувати їх, мотивувати освіту або ігнорувати його роль у розвитку людини і колективу в цілому.

Всі ці засоби і методи найтіснішим чином пов'язані між собою, і тільки системне їх використання у ПрАТ «Миргородкурорт» дозволить отримати дійсний ефект людського капіталу. В рамках механізму управління людським капіталом товариства нами пропонується впроваджувати ряд заходів, таких як: використання автоматизованої системи управління людським капіталом у ПрАТ, системи управління талантами, системи масового безперервного навчання і розвитку HR-бренду підприємства (рис. 3.3).

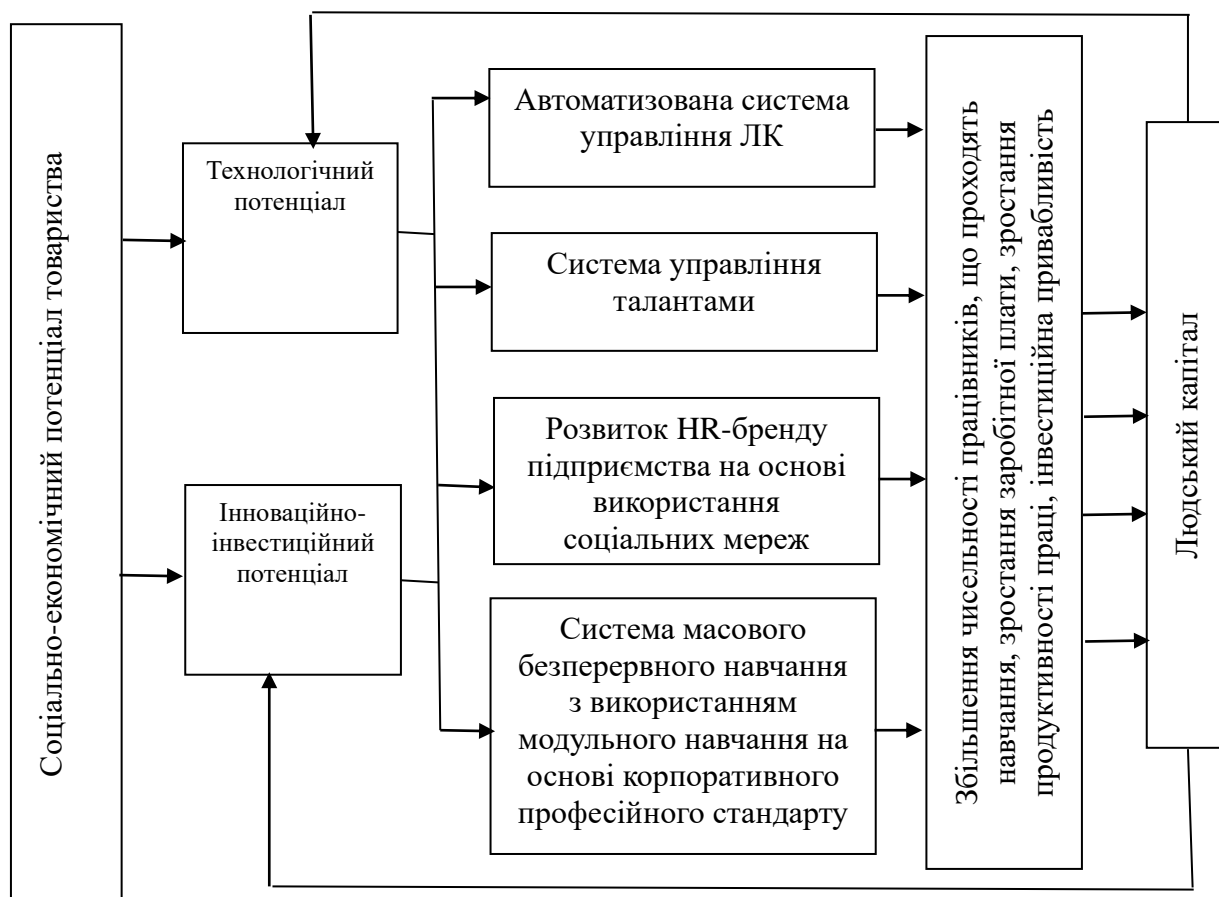


Рис. 3.3. Заходи, направлені на розвиток людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт»

Людський капітал ПрАТ «Миргородкурорт» виступає не тільки об'єктом управління, а й засобом вирішення багатьох проблем економічного розвитку компанії, отже, є засобом управління. Цілеспрямоване формування і розвиток людського капіталу певного виду збагачують механізм управління і тим самим дозволяють підвищувати конкурентоспроможність, використовувати нові сучасні технології, сприяти зростанню ефективності і продуктивності, здійснювати інноваційні процеси.

3.2. Впровадження методичного забезпечення оцінювання рівня розвитку людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт»

Незважаючи на успіхи ПрАТ «Миргородкурорт» у плані реалізації інновацій людського фактору на підприємстві відсутній комплексний підхід щодо вирішення важливого питання – забезпечення кадрами у єдності з основними стратегічними напрямками діяльності. Для вирішення стратегічних проблем управління людським капіталом на підприємстві необхідне відповідне підґрунтя, що дасть можливість розраховувати на лояльність працівників й, відповідно, високі результати праці. Зокрема для товариства потрібно:

- сформувати механізм зацікавленості працівників у досягненні високих показників діяльності шляхом впровадження інновацій у систему заохочень і соціальних гарантій;
- покращувати для працівників підприємства соціально-побутові умови (можливість одержання житла, оздоровлення, розвитку особистості);
- удосконалювати систему підготовки (перепідготовки) кадрів за рахунок підприємств або зовнішніх коштів (грантів, міжнародного співробітництва, залучення державного фінансування);
- гарантувати працівникам, які пройшли навчання та підвищення кваліфікації підвищення заробітної платні і професійне зростання.

Цінність людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» визначається його відповідністю стратегічним пріоритетам підприємства, які описуються завдяки

причинно-наслідковим зв'язкам між цілями усіх складових збалансованої системи показників (ЗСП). Стратегічна відповідність та інтеграція забезпечують той концептуальний будівельний матеріал, що лежить в основі формування цілей людського капіталу, як одного з компонентів нематеріальних активів ЗСП. Між усіма складовими ЗСП існують причинно-наслідкові зв'язки, які допомагають визначити найважливіші фактори при досягненні оптимальних показників (рис. 3.4).

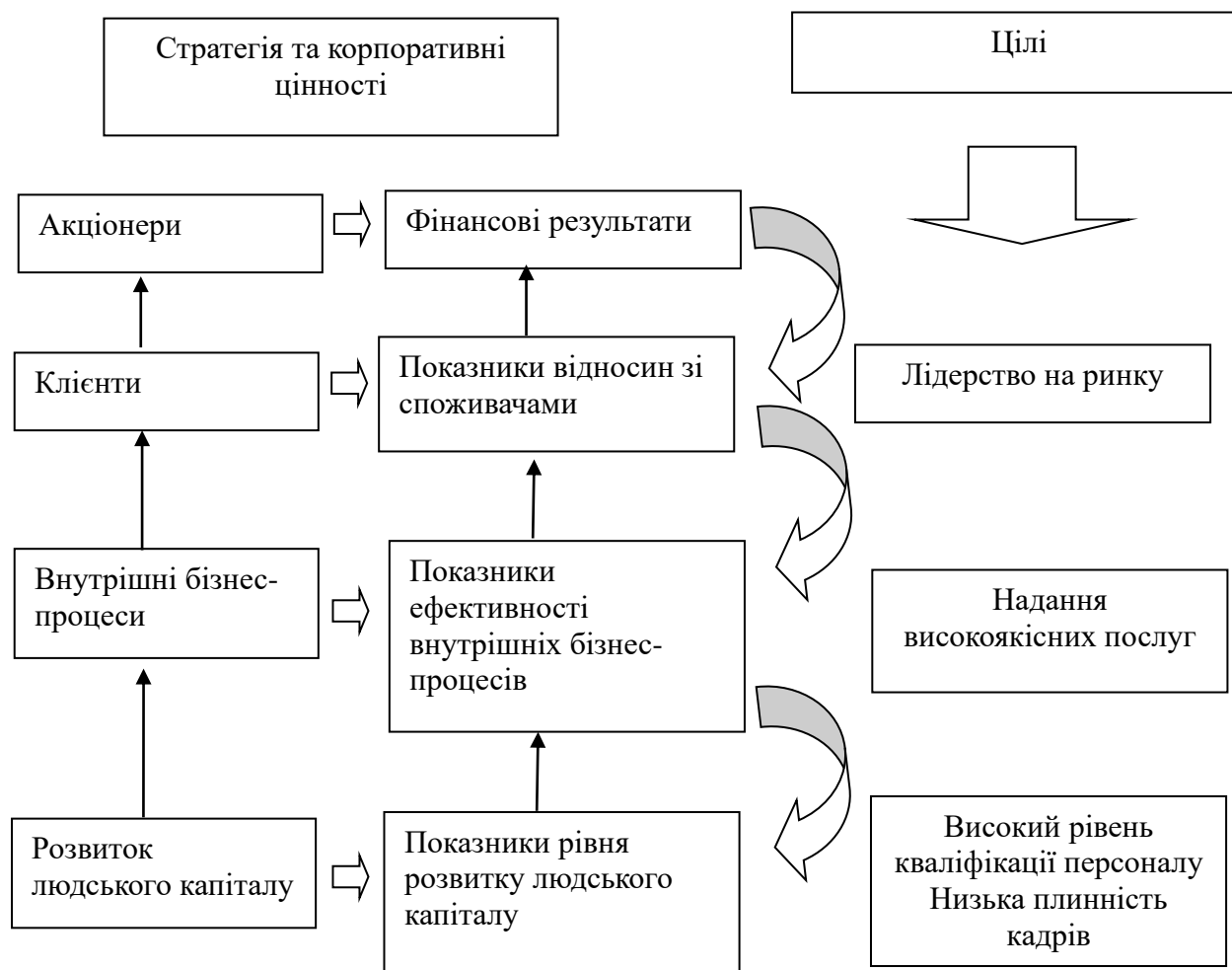


Рис. 3.4. Схема побудови збалансованої системи показників для ПрАТ «Миргородкурорт»

Зважаючи на досить високий рівень кваліфікації працівників товариства, можемо зробити припущення, що головним недоліком в управлінні людським капіталом підприємства є не стільки відсутність фінансування, скільки недовикористання потенціалу працівників. Люди, не зацікавлені у своїй праці,

мало мотивовані. Отже, ПрАТ «Миргородкурорт» необхідно вирішувати проблему інвестування коштів у людський капітал з урахуванням його особливостей.

Інвестиції в людський капітал є дієвим засобом підвищення його вартості, вони створюють передумови для розвитку вроджених здібностей людини й вдосконалення придбаних у процесі життя професійних навичок і компетенцій у будь-якій сфері виробництва.

Проблема оцінки людського капіталу у вартості підприємства здобуває все більшу актуальність для ПрАТ «Миргородкурорт». Керівництво підприємства поступово усвідомле важливий зв'язок між людським капіталом і фінансовими результатами, зв'язок, що не здатні врахувати традиційні бухгалтерські методи. Ефективна оцінка персоналу дозволяє грамотно організувати систему мотивації й навчання персоналу, сформувати кадровий резерв, сприяє поліпшенню комунікативних зв'язків, що в остаточному підсумку впливає на виробничі успіхи працівників.

Причинами необхідності оцінки людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» є:

- 1) оцінка людського капіталу товариства дасть можливість сформулювати стратегію підприємства. Визначаючи та оцінюючи свої активи, підприємство тим самим зможе сформувати для себе додаткові конкурентні переваги;
- 2) вимір людського капіталу є необхідною умовою при формуванні ключових показників діяльності ПрАТ, які є важливими для управлінського контролю за дотриманням корпоративної стратегії;
- 3) використовуючи показники нематеріальних активів і людського капіталу, зокрема, підприємство може коректувати плани розвитку та мотивації персоналу;
- 4) показники людського капіталу є інструментом комунікації акціонерів і власників, за допомогою яких вони зможуть отримати інформацію про стан, обсяги й динаміку людських ресурсів ПрАТ «Миргородкурорт»;
- 5) за умови точного виміру не тільки матеріальних активів, але й

нематеріальних, зокрема, людського капіталу, менеджери здатні усунути розрив між ринковою і балансовою вартістю підприємства;

б) підприємство, здатне оцінити свій людський капітал, підвищує свою репутацію на ринку.

Незважаючи на вищевказані аргументи на користь оцінки людського капіталу, стандартна бухгалтерія не враховує показники даного нематеріального активу, розглядаючи його як частину витрат підприємства. Це обумовлено двома причинами: по-перше, бухгалтерський облік спрямований усередину підприємства, його основна мета – зберегти майно підприємства; по-друге, він носить ретроспективний характер.

Фінансування майбутнього, опираючись на фактичні дані минулих періодів, суттєво гальмує процес створення вартості та не кращим чином впливає на конкурентоспроможність ПрАТ «Миргородкурорт». Людський капітал як наймач інформаційної технології – вирішальна умова для ефективного управління знанням підприємства, що створює вартість відповідно до його стратегічних цілей. Значна частина процесу розвитку людського капіталу невидима й навіть нерозпізнавана, у зв'язку із цим підрахувати загальну суму витрат практично неможливо. Функція «збереження» спрямована, перш за все, на втримання й збереження особливо талановитих працівників підприємства. Керівники підприємства за допомогою різних соціальних програм і матеріальних заохочень сприяють утриманню найцінніших працівників для підприємства.

Цінність людського капіталу визначається його відповідністю стратегічним пріоритетам ПрАТ «Миргородкурорт» завдяки причинно-наслідковим зв'язкам між цілями всієї складової збалансованої системи показників. Для визначення вартості людського капіталу пропонуємо використовувати модель Я. Фітценца. Ця модель являє собою матрицю, застосовану до чотирьох основних видів діяльності в сфері людських ресурсів: придбання, зміст, розвиток і збереження. Далі на основі системи збалансованих показників була сформована модель оцінки управління людським капіталом, що складається із чотирьох квадрантів, кожний із яких присвячений одному з основних видів діяльності менеджменту

людського капіталу: придбанню, змісту, розвитку й збереженню (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Матриця оцінки ефективності управління людським капіталом ПрАТ
«Миргородкурорт»**

Придбання	Зміст
Витрати на найм	Загальні витрати на робочу силу як відсоток витрат на діяльність (включаючи витрати на термінову робочу силу)
Час на заповнення робочого місця	Середня зарплата співробітника
Число нових співробітників	Витрати на пільги як відсоток від всіх витрат на компенсацію праці
Число заміщень	Середній бал діяльності в порівнянні із прибутком на еквівалент повної зайнятості
Якість нових співробітників	
Збереження	Розвиток
Загальний рівень відходів	Витрати на навчання як відсоток від платіжної відомості
Відсоток добровільних відходів співробітників (за бажанням співробітника з нормованим і ненормованим робочим днем)	Загальна кількість годин навчання
Кількість відходів працівника з ненормованим робітником удень до їхнього стажу роботи в компанії	Середнє число годин навчання на співробітника
Відсоток відходів серед керівників вищої ланки з ненормованим робочим днем	Години навчання на функцію
Витрати на плинність кадрів	Години навчання на групу вакансій
Задоволення від роботи	Коефіцієнт окупності інвестицій від навчання
	Стан духу співробітників

Даний спосіб придбання людського капіталу на підприємство носить тимчасовий характер, тобто працівник орендується на час виконання конкретного виробничого завдання. Період оренди може бути від декількох годин до року й більше.

Розвиток людського капіталу відбувається за допомогою різних видів діяльності: від щоденного тренінгу, проведеного керівництвом підприємства, до дорогих освітніх відряджень.

Функція «зміст» описує широкий спектр діяльності, яка концентрується, у першу чергу, на виплатах зарплат і забезпеченні пільг. Моніторинг зарплат і пільг проводиться за допомогою комбінації коефіцієнтів витрати.

Функція «розвиток» у моделі оцінки управління людським капіталом Я.

Фітценца сама складна, тому що автор не дає конкретної методики розрахунку витрат на розвиток людського капіталу підприємства. Значна частина процесу розвитку людського капіталу невидима й навіть нерозпізнавана, у зв'язку із цим підрахувати загальну суму витрат практично неможливо.

Функція «збереження» спрямована, головним чином, на втримання й збереження особливо талановитих працівників підприємства. Керівники підприємства за допомогою різних соціальних програм і матеріальних заохочень сприяють утриманню найцінніших працівників для підприємства.

Базуючись на вищеописаній моделі та враховуючи стратегічну направленість оцінки людського капіталу товариства, пропонуємо для ПрАТ «Миргородкурорт» розробити на її основі модель ЗСП людського капіталу, що дозволяє здійснити оцінку окремих складових людського капіталу й визначити ефективність їхнього використання.

Збалансована система показників забезпечує комплексну оцінку фінансових і нефінансових показників у стратегічному розвитку підприємства. Головними серед нефінансових показників виступають показники людського капіталу, які доцільно згрупувати за такими складовими:

- 1) біофізична складова (стан здоров'я, вік, стать, потреби і цінності та ін.);
- 2) інтелектуальна складова (рівень освіти, кваліфікація, компетентність, професіоналізм майстерність та ін.);
- 3) соціальна складова (соціальний статус, сімейний стан, житлові умови, стаж роботи та ін.).

Для проведення інтегральної оцінки інтелектуальної складової збалансованої системи людського капіталу, підприємство повинне визначити перелік ключових показників відповідно до стратегічних цілей ПрАТ «Миргородкурорт» і розподілити їх згідно з представленими складовими людського капіталу. Для даної складової вибираються лише ті ключові показники, які здатні повною мірою відобразити його вагу в загальній структурі цілей.

Вплив нефінансових показників вищезазначених складових людського капіталу на досягнення стратегічних цілей ПрАТ «Миргородкурорт» здійснюється

в рамках збалансованої системи показників за допомогою стратегічної карти. Стратегічна карта ПрАТ «Миргородкурорт» дозволить виявити залежність між показниками індивідуальної оцінки працівників і комплексною системою показників діяльності підприємства, виступаючи інструментом опису стратегічних цілей кожного аспекту діяльності в рамках збалансованої системи показників.

Кожен показник, включений в стратегічну карту, є ланкою ланцюга причинно-наслідкових залежностей, який інтегрує стратегічні цілі персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» з його стратегією.

У процесі впровадження стратегічної карти людського капіталу підприємству необхідно визначити як короткострокові, так і довгострокові цілі даного виду нематеріальних активів і коректувати поточну діяльність на основі останніх. Істотне значення має погодженість даних цілей із загальною місією й стратегією підприємства. Тому стратегічні цілі людського капіталу визначаються як для підрозділів, так і для рівнів організаційної структури.

У результаті впровадження стратегічних карт ПрАТ «Миргородкурорт» отримує можливість не просто аналізувати й оцінювати результати діяльності за минулий період, але й ефективно управляти своєю діяльністю на основі даного аналізу.

Збалансована система показників не є аналітичною моделлю, за допомогою якої можна розрахувати цільові значення нефінансових стратегічних показників ПрАТ «Миргородкурорт». Проте вона допомагає у вирішенні цієї проблеми шляхом розгляду причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями.

Оптимальна кількість показників стратегічної карти значною мірою залежить від рівня корпоративної ієрархії: на корпоративному рівні й на рівні окремих підрозділів звичайно використовується 10-20 показників, на рівні відділів – 5-10, на рівні конкретного працівника – 3-5 показників. Різна кількість показників обумовлена тим, що в стратегічній карті кожного рівня повинні бути тільки ті показники, на динаміку яких працівники даного рівня безпосередньо впливають, показники, на виконання яких працівники впливати не можуть, не

повинні включатися в стратегічну карту. Для кожного показника, включеного в стратегічну карту, необхідно встановити прогностне (цільове), на досягнення якого повинні бути спрямовані зусилля працівників за допомогою розробки відповідних заходів.

Враховуючи дані обставини, вважаємо за доцільне розробити модель збалансованої системи показників людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт», яка б дозволила здійснити оцінку окремих складових людського капіталу і визначити ефективність їх використання на даному підприємстві.

У табл. 3.3 представлена збалансована система показників людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» за його інтелектуальною складовою.

Таблиця 3.3

**Збалансована система показників людського капіталу ПрАТ
«Миргородкурорт» (інтелектуальна складова)**

Елементи складової людського капіталу	Показник елементу інтелектуальної складової людського капіталу	Стратегічна мета підприємства	Стаття витрат у бюджеті підприємства	Економічний ефект
1	2	3	4	5
Інтелектуальна складова				
Рівень освіти	Частка працівників, які мають середню фахову освіту, %	Досягти найвищої кваліфікації персоналу	Витрати на оплату навчання працівника на тренінгах, у ВНЗ й аспірантурі	Підвищення продуктивності праці та якості надаваних послуг
	Частка працівників, які мають вищу освіту, %			
	Частка працівників, які мають середню спеціальну вищу освіту, %			
	Частка працівників, які мають 2 і більше вищі освіти, %			
	Чисельність працівників, які мають вчену ступінь на 1000 працюючих			
Кваліфікація	Рівень кваліфікації	Досягти найвищої кваліфікації персоналу	Витрати на стажування й підвищення кваліфікації	Підвищення продуктивності праці і якості послуг, що надаються
	Середній розряд основних працівників			
	Співвідношення рівня кваліфікації працівників і рівня складності робіт			
	Частка провідних спеціалістів у загальній чисельності працівників			

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
	Кількість позитивних відгуків від клієнтів про надані послуги	Забезпечити 100% якість послуг, що надаються	Витрати на стажування й підвищення кваліфікації	Абсолютне зменшення витрат у звітному періоді
	Частка позитивних відгуків серед відгуків клієнтів, %			
Креативність	Кількість творчих ідей, поданих одним працівником у рік	Постійно генерувати нові ідеї, реалізовувати їх у нових послугах, методах роботи	Витрати на виплату премій за подачу творчих ідей	Економічний ефект від «днів ефективності» роботи «мультидисциплінарних груп»
	Кількість пропозицій на одного працівника в рік	Забезпечити подачу не менше однієї креативної пропозиції у рік від кожного працівника	Витрати на виплату винагород за впровадження креативних пропозицій	Соціально-економічний ефект від впровадження пропозицій

Ключові показники для оцінки біофізичної та соціальної складової людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Збалансована система показників людського капіталу ПрАТ

«Миргородкурорт» (біофізична та соціальна складова)

Показник складової людського капіталу	Стратегічна мета підприємства	Стаття витрат у бюджеті підприємства	Соціально-економічний ефект
1	2	3	4
Біофізична складова			
Середній вік працівників підприємства	Забезпечити стабільне відтворення людського капіталу, забезпечення передачі знань та досвіду	Витрати на підбір та професійно-особистісний розвиток	Стабільність персоналу, омолодження кадрового складу
Працездатність, витривалість	Досягти високої продуктивності праці	Витрати на адаптацію та оздоровлення персоналу	Зростання продуктивності праці
Соціальна складова			
Збалансованість гендерної структури	Забезпечувати сприятливий клімат у колективі	Витрати на підбір персоналу	Стабільність кадрового складу, зростання продуктивності праці

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Середній стаж роботи працівників у товаристві	Забезпечувати стабільність кадрового складу	Витрати на програми стимулювання працівників, їх особистісного розвитку тощо	Стабільність кадрового складу, зростання продуктивності праці
Плинність кадрів			

У рамках збалансованої системи показників доцільно використовувати класичний підхід у визначенні стратегії – «згори донизу», який передбачає концентрацію зусиль на зовнішніх і внутрішніх ринкових умовах, а саме на таких чинниках: вимоги постачальників і покупців, поява нових методик, оновлення послуг та інших. Такий підхід вимагає ретельної оцінки внутрішніх можливостей підприємства, які вимірюються рівнем підготовки і кваліфікації людського капіталу підприємства.

Таким чином, не зважаючи на те, що система стратегічних показників людського капіталу в збалансованій системі показників нездатна в повному обсязі надати конкретну грошову оцінку цього нематеріального активу, він є незамінним ресурсом підприємства, а, отже, потребує грамотного управління і оцінки саме так, як диктує стратегія підприємства.

Оцінювання людського капіталу та управління ним взаємозв'язані: комплексна оцінка допомагає краще управляти капіталом, а ефективне управління, зі свого боку, допомагає надати точнішу оцінку.

3.3. Удосконалення процесу стимулювання розвитку людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт»

В процесі інноваційного розвитку ПрАТ «Миргородкурорт» людський капітал стає визначальним чинником конкурентоспроможності і економічного зростання. Перспективним напрямом розширеного відтворення людського капіталу товариства є активне залучення керівництва підприємства і працівників до підвищення професійного зростання персоналу з метою забезпечення його ефективного і довгострокового творчого розвитку.

Слід зазначити, що в умовах постійних ринкових змін освіта на ПрАТ «Миргородкурорт» виконує роль механізму передачі знань і набуває найбільшого значення у забезпеченні економічного зростання, стає однією з найпріоритетніших сфер інвестування в соціально-економічний розвиток. Інвестування в людину вкладень, які є доцільними (в грошовій і негрошовій формі), сприяють підвищенню якості робочої сили, продуктивності праці та конкурентоспроможності ПрАТ «Миргородкурорт».

В цьому зв'язку, особливу увагу слід приділити створенню належних матеріальних, соціальних і моральних стимулів для розширеного відтворення якісної робочої сили на ПрАТ «Миргородкурорт» на основі, зокрема, розробки програм організації неперервного підвищення кваліфікаційного рівня персоналу. В умовах впровадженням інновацій у виробничу діяльність будівельних підприємств, виникає необхідність постійного оновлення знань, удосконалення навичок, компетентності та роботи в команді професіоналів.

Ефективне соціально-економічне стимулювання людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» пов'язане із вирішенням взаємопов'язаних завдань щодо удосконалення: організації операційних процесів і управління всередині підприємства; системного стимулювання персоналу; створення сприятливих безпечних умов праці; соціально-трудових відносин; соціально-психологічного клімату на підприємстві; якісного підвищення характеристик трудового потенціалу.

Системне стимулювання людського капіталу безпосередньо впливає на формування мотивації розширеного відтворення кваліфікації, здібностей індивідів до трудової діяльності, підвищення їх працездатності з метою зростання доходів товариства.

Необхідність формування системного стимулювання мотивації людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» за сучасних умов розвитку визначається такими основними потребами:

- прагненням оптимально активізувати інноваційну активність персоналу і спрямовувати на досягнення конкретного соціально-економічного результату;
- підвищенням зацікавленості персоналу у кінцевих результатах діяльності ПрАТ «Миргородкурорт» через здійснення впливу на його економічну поведінку;

- спрямованістю на забезпечення стабільного розвитку людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» на основі підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, безперервного організаційного навчання, покращення якості трудового життя;
- створенням сприятливих передумов та дієвих мотиваційних факторів, що стимулюють розвиток людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт»;
- інвестування у постійний безперервний розвиток персоналу ПрАТ «Миргородкурорт»;
- інтелектуалізацією людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт»;
- безперервним створенням, розвитком, накопиченням, розширенням відтворенням і передачею знань з метою створення доданої вартості;
- орієнтацією на розвиток всіх здібностей працівників, що можуть бути використані в процесі інноваційного розвитку ПрАТ «Миргородкурорт».

Особливості системного стимулювання розвитку людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» визначаються тим, що завдання мотивації людського капіталу і, відповідно, пріоритетів інтелектуальної праці є надзвичайно складними в силу специфіки даного виду діяльності. Зазначене твердження обумовлене, по-перше, необхідністю інноваційного розвитку ПрАТ «Миргородкурорт», формування нових знань, підвищення інтелектуальної активності, професійно-кваліфікаційного зростання, стимулювання пошуку нових нестандартних, прогресивних і науково обґрунтованих рішень, створення і підтримання атмосфери творчості. По-друге, в умовах формування елементів економіки інтелектуального капіталу важливим є не просто інноваційний процес, а його стабільний стратегічний напрямок і економічна результативність, що виражаються у визначених показниках економічної ефективності, зокрема у підвищенні прибутковості, зниженні витрат, зростанні продуктивності праці і якості послуг, що надаються курортом.

Слід констатувати, що сукупність цілей, завдань, принципів, властивостей і характеристик, а також загальна стратегія ПрАТ «Миргородкурорт» визначають внутрішню організаційну структуру системного стимулювання людського капіталу товариства, яка включає дві взаємопов'язані підсистеми: матеріальне і нематеріальне стимулювання (рис. 3.5).

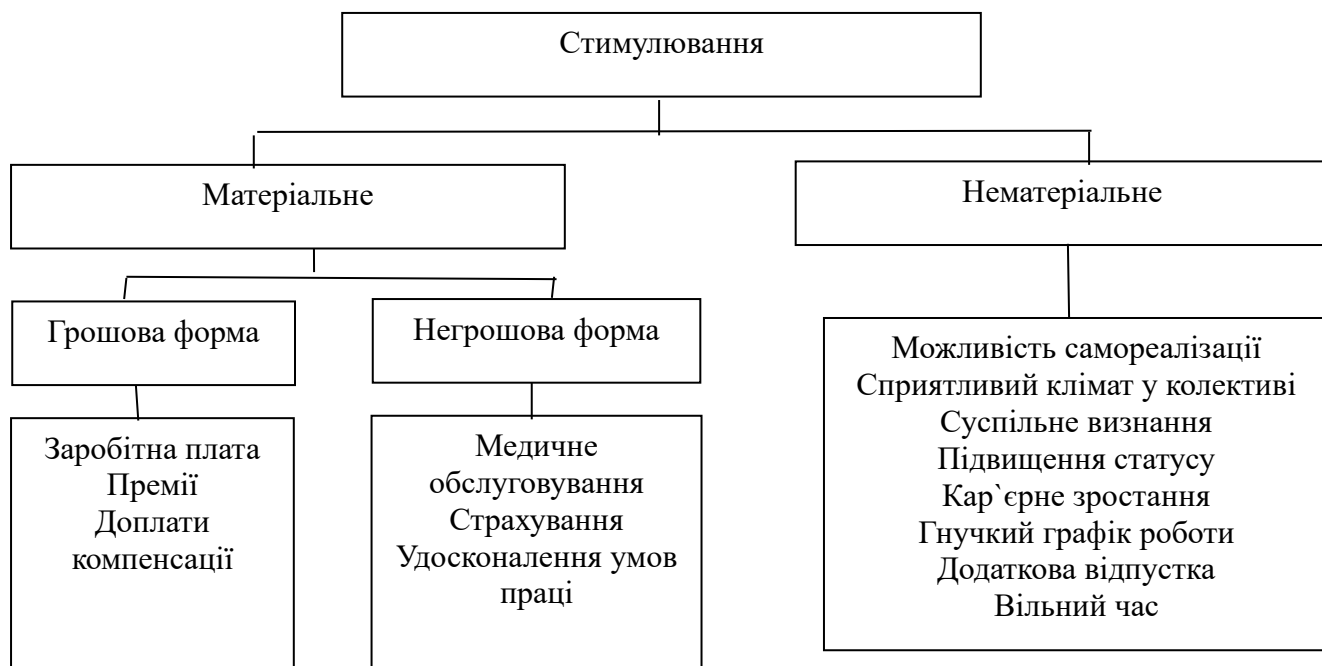


Рис. 3.5. Підсистеми стимулювання розвитку людського капіталу у ПрАТ «Миргородкурорт»

Підсистема матеріального стимулювання охоплює сукупність форм, методів та інструментів стимулюючого впливу, що сприяють переважно інтенсивному довгостроковому розвитку людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» на основі забезпечення та підвищення матеріальної, соціальної зацікавленості працівників у досягненні визначених індивідуальних і колективних результатів.

Підсистема нематеріального стимулювання мотивації охоплює сукупність форм, методів та інструментів стимулюючого впливу, що спрямовані на створення передумов для переважно інтенсивного довгострокового розвитку людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» за рахунок вдосконалення якості трудового життя та підвищення корпоративної культури працівників.

Переважною формою матеріального стимулювання на ПрАТ «Миргородкурорт» є оплата праці, яка першочергово формує індивідуальні інвестиції в людський капітал. Індивідуальне матеріальне стимулювання виступає у внутрішніх відносинах ПрАТ «Миргородкурорт» як частка продукту для особистого сімейного споживання і визначається залежністю між кількістю та якістю праці й отриманим продуктом. Саме якість праці забезпечується належним

рівнем володіння компетенціями працівника, або належним рівнем людського капіталу.

Однією із таких форм стимулювання працівників є гарантування їм підвищення розряду, категорії, кар'єрного росту після закінчення терміну навчання.

З метою залучення працівників до професійного навчання особливу увагу слід приділяти плануванню у ПрАТ «Миргородкурорт» кар'єри персоналу, його професійно-кваліфікаційному просуванню, створенню трудового потенціалу належних соціально-побутових умов, в першу чергу, можливість отримати гуртожиток, службове житло, пільговий кредит на купівлю житла. Урегулювання питання забезпечення житлом буде сприяти не тільки залученню молоді на підприємство і розвитку професійного навчання персоналу, а й розв'язанню важливих соціальних проблем.

Форми нематеріального стимулювання у ПрАТ «Миргородкурорт» недостатньо поширені. На наш погляд, причинами такої ситуації є відсутність належного досвіду в цьому питанні, невідповідне ставлення як роботодавця, так і працівників до цієї проблеми, відношення до цих питань як до другорядних.

Таким чином, пріоритетна підтримка і розвиток мотиваційних стимулів до досягнення певного освітнього рівня, неперервне навчання і перенавчання персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» значною мірою залежить від зростання заробітної плати в залежності від освіти та кваліфікації.

Серед причин, які мають суттєвий негативний вплив на формування кваліфікованої робочої сили є відсутність пріоритетності творчої праці, а особливо складної, серед соціальних цінностей вагомого прошарку працездатного населення. В умовах низької ціни робочої сили та слабкої залежності оплати праці від її результатів і трудових зусиль працівника ПрАТ «Миргородкурорт», особливо для значної частини молоді, соціальна цінність праці є невисокою. В умовах, коли відсутня пряма залежність між кваліфікованою працею та її оплатою, мотивація до розвитку трудового потенціалу різко знижується.

Підтвердженням цього є проведене нами опитування різних категорій

працівників товариства щодо задоволеності рівнем системою праці (рис. 3.6).

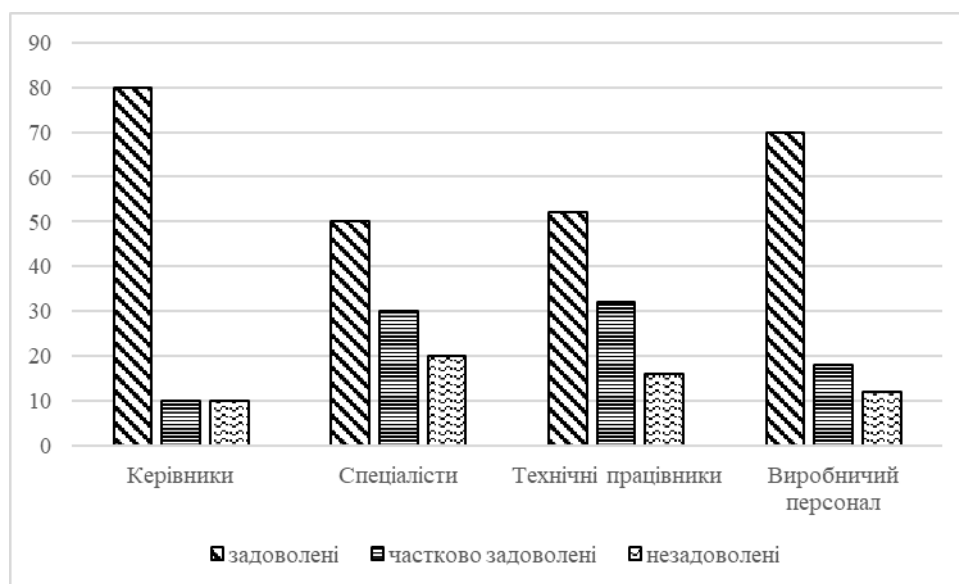


Рис. 3.6. Рівень задоволеності системою оплати праці окремих категорій працівників ПрАТ «Миргородкурорт»

Як бачимо з результатів опитування, найменша частка повністю задоволених системою оплати праці спостерігається серед спеціалістів. Це пояснюється низьким розривом в оплаті праці в залежності від рівня кваліфікації працівників. Тобто можемо говорити про значний демотивуючий фактор щодо розвитку професійних компетенцій та творчої активності саме у сфері оплати праці.

Серед інших негативних впливів низького рівня заробітної плати на формування кваліфікованої робочої сили в ПрАТ «Миргородкурорт» слід відзначити:

- обмеження регулюючої ролі заробітної плати на ринку праці через падіння частини заробітної плати у грошових доходах;
- збереження та посилення мотивації до вторинної та третинної зайнятості, особливо для кваліфікованих працівників;
- вплив підвищення мінімальної заробітної плати на мотивацію праці через скорочення різниці між доходами високо і низько кваліфікованих працівників;
- надмірна щільність тарифної сітки призводить до невиправданої зрівнялівки і підризу стимулів до кваліфікованої праці.

Позитивні та обмежуючі впливи заробітної плати на формування високого рівня розвитку людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» здійснюються, з одного боку, через механізм поділу на неконкуруючі групи, з іншого – через механізм диференціації заробітної плати між професіями та кваліфікаціями.

Таким чином, у ПрАТ «Миргородкурорт» доцільно обґрунтувати Програму збереження і розвитку людського капіталу на перспективу з врахуванням стратегії розвитку рекреаційної галузі, в основі якої повинно бути системне стимулювання людського капіталу.

Системне стимулювання людського капіталу у ПрАТ «Миргородкурорт» повинно бути пов'язане із запровадженням прогресивних форм оплати праці для висококваліфікованих працівників. Слід відмітити, більш високі заробітні плати працівника у ПрАТ «Миргородкурорт» з вищими якісними характеристиками (високий рівень освіти, професійних навиків, мотивації, мобільності і здоров'я) забезпечують працюючим збільшення доходів від трудової діяльності, а також і ренту з нагромадження трудового потенціалу.

Комплекс дій по підвищенню ефективності існуючих систем оплати праці повинен поєднувати економічні та соціальні інтереси як найманих працівників, так і роботодавця.

Застосування прогресивних систем оплати праці, використання зарубіжного досвіду, його прийнятних елементів дозволить більш професійно і ефективно проводити роботу з реформування оплати праці та підвищення рівня заробітної плати товариства.

Як відомо, заробітна плата і продуктивність праці перебувають у тісному взаємозв'язку. Так, зростання продуктивності праці та збільшення на цій основі маси товарів і послуг слугує об'єктивною передумовою підвищення заробітної плати. Водночас заробітна плата – основний матеріальний стимул зростання продуктивності праці. Необхідно враховувати однак, що на початковому етапі підвищення рівня оплати праці зазвичай приводить до зростання продуктивності праці, а отже – до збільшення прибутків у ПрАТ «Миргородкурорт». Проте після певного моменту витрати роботодавця, пов'язані з подальшим підвищенням

зарплати, перевищуватимуть отриману вигоду (рис. 3.7).

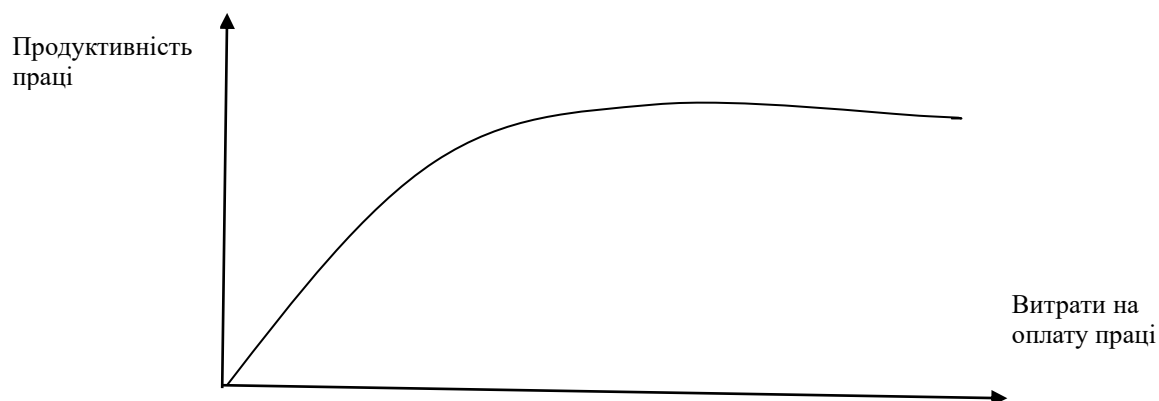


Рис. 3.7. Залежність продуктивності праці персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» від витрат на оплату праці

Теоретичним обґрунтування підвищення рівня оплати праці має зв'язок заробітної плати із граничною продуктивністю праці та вартістю граничного продукту праці. Для побудови ефективної системи заробітної плати її елементи мають змінюватися залежно від продуктивності ПрАТ «Миргородкурорт». У зв'язку з цим важливе значення має дотримання принципу випереджального зростання продуктивності праці порівняно із зростанням заробітної плати. Цей принцип впливає із закону підвищення продуктивності праці. Він має забезпечити необхідні масштаби для нагромадження, подальшого збільшення обсягів чистого доходу. Підвищення продуктивності праці та рівня заробітної плати підвищить рівень конкурентоспроможності товариства.

Першочерговість цього завдання полягає ще у тому, що будь-які інновації на ПрАТ «Миргородкурорт», у його господарському механізмі особливо відчутно й безпосередньо впливають на працівника через добре організовану оплату праці.

Вважаємо, що необґрунтовано тривалий час не змінювалася тарифна система в цілому, тому вона втратила свої функції як основи організації оплати праці, нормування праці та преміювання. Істотно порушено вимогу обліку в оплаті реальних відмінностей у роботі, деформовано співвідношення оплати за категоріями працівників, знизилася престижність висококваліфікованої праці, та,

зокрема праці медичних працівників.

Комплексний підхід до запобігання втратам людського капіталу та його розвитку у ПрАТ «Миргородкурорт» потребує реформування стимулюючого фактору людського капіталу для підвищення продуктивності праці, якості робочої сили й ефективності операційних процесів, тобто створення на підприємстві цілісної системи регулюючих чинників забезпечення зниження витрат, підвищення витрат на оплату праці в собівартості послуг курорту, шляхом недопущення перевищення витрат порівняно з чинними нормативами, залежності рівня оплати праці від результативності, удосконалення тарифної системи та підвищення її реального рівня.

Основними проблемами управління оплатою праці ПрАТ «Миргородкурорт» є удосконалення її організації, яка обумовлена необхідністю посилення ролі доходів від трудової діяльності як основного джерела грошових доходів працюючих в курортній сфері, відновлення втрачених функцій заробітної плати в забезпеченні розширеного відтворення кваліфікованої робочої сили шляхом системного стимулювання підвищення освітнього рівня працівників, їх кваліфікації, зміцнення здоров'я та забезпечення підвищення якості життя працюючих; створення цілісної системи соціального забезпечення працівників; запобігання втратам робочої сили на підприємстві; сприяння переходу від заробітної плати як частки в доходах до заробітної плати як ціни людського капіталу.

Для вирішення таких проблем ПрАТ «Миргородкурорт» необхідно вирішити ряд пріоритетних завдань:

підвищення витрат на оплату праці в операційних витратах, шляхом недопущення перевищення матеріальних витрат порівняно з чинними нормативами;

підвищення продуктивності праці з використанням усіх наявних у ПрАТ «Миргородкурорт» резервів зростання цього показника;

забезпечення системного зниження витрат ПрАТ «Миргородкурорт» без підвищення цін на путівки;

удосконалення організації заробітної плати, що передбачає:

удосконалення тарифної системи оплати праці шляхом установа тарифних ставок залежно від рівня кваліфікації працівників;

запровадження гнучких тарифних систем оплати праці;

удосконалення внутрішніх тарифних умов оплати праці як чинника підвищення мотивуючої і стимулюючої ролі тарифних систем;

удосконалення регулювання мотиваційного механізму регулювання міжпосадових міжкваліфікаційних рівнів оплати праці.

Доцільною для впровадження у ПрАТ «Миргородкурорт» є система «участі в прибутках», що оптимально відображає ринкові економічні відносини, взаємозв'язок доходу найманих працівників із прибутковістю товариства, розширює фінансові можливості ПрАТ «Миргородкурорт» при здійсненні реформування оплати праці.

При формуванні ефективних форм і систем оплати праці у ПрАТ «Миргородкурорт» можуть бути використані:

безтарифні та рейтингові системи заробітної плати;

система, в основі якої кваліфікаційний рівень (співвідношення фактичної заробітної плати працівника за минулий період та мінімального рівня оплати праці підприємства);

система з нормативно-часткового розподілу на основі експертної оцінки результатів праці підрозділів та окремих працівників;

система «плаваючих окладів» (з урахуванням результатів роботи за місяць в наступному місяці для працівників призначаються нові посадові оклади);

індивідуалізація заробітної плати, заснована на оцінці заслуг (диференціація окладів у межах рівня освіти чи посади);

система «вилки» співвідношень оплати праці різної якості (конкретні значення «вилки» в кожній кваліфікаційній групі).

Системне стимулювання людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» є основною складовою частиною впровадження стратегії товариства і сприяє досягненню довгострокових цілей функціонування ПрАТ «Миргородкурорт» на

основі створення і використання діючих мотивів і стимулів, спрямованих на забезпечення відтворення людського капіталу на ПрАТ в контексті його інноваційного розвитку.

Основними пріоритетами формування системного стимулювання людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» доцільно вважати такі, як:

створення належних матеріальних стимулів для розширеного відтворення якісної робочої сили, зокрема, на основі розробки Програм організації підвищення кваліфікаційного рівня персоналу ПрАТ «Миргородкурорт»;

обґрунтування Програми збереження і розвитку людського капіталу на перспективу з врахуванням стратегії розвитку ПрАТ «Миргородкурорт», в основі якої повинно бути системне стимулювання людського капіталу;

запровадження комплексу заходів по підвищенню ефективності існуючих форм і систем оплати праці, поєднуючи економічні та соціальні інтереси як найманих працівників так і роботодавця;

створення цілісної системи соціального забезпечення працюючих ПрАТ «Миргородкурорт»;

запобігання втратам робочої сили, сприяння переходу від заробітної плати як частки в доходах до заробітної плати як ціни робочої сили;

закріплення заходів удосконалення системного стимулювання людського капіталу в колективному договорі між адміністрацією ПрАТ «Миргородкурорт» і трудовим колективом.

ВИСНОВКИ

Розгляд теоретичних і практичних аспектів управління підприємством у контексті розвитку його людського капіталу у ПрАТ «Миргородкурорт» дозволив зробити такі висновки.

1. В економіці знань людський капітал стає одним з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності як країни в цілому, так і окремого підприємства.

У широкому розумінні людський капітал - специфічна форма капіталу, втіленого в самій людині. Це наявний у людини запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, що сприяють росту її продуктивності праці і приносять їй дохід у формі заробітної плати чи ренти. У структурі людського капіталу виділяють: природні здібності, навички і досвід; уміння їх застосовувати в потрібний момент і в потрібному місці.

Людський капітал є самовідтворювальною і репродуктивною категорією, під яким розуміється втілений в людині запас здібностей, знань, навиків і мотивацій.

2. З визнанням спільних рис фізичного та людського капіталу, в його оцінюванні – як в обґрунтуванні «відсотка з капіталу», так і в узгодженні об'єкта, що покладається в основу оцінювання (витрати, дохід) – поки що немає єдиного методичного підходу, на основі якого можна було б оцінювати людський капітал на різних рівнях управління та доводити отримані оцінки до співставного рівня. Зокрема в цьому аспекті методологічні засади, розроблені у відомих теоріях вартості, не адаптовані до оцінок людського капіталу.

Виділяють такі методи оцінки людського капіталу:

1. Прямий метод оцінки.
2. Опосередкований метод оцінки.

Суть прямого методу виходить з його назви. Він застосовується в тих випадках, коли можливо прямо оцінити і кількісно виміряти ту чи іншу економічну категорію. Прямий метод оцінки людського капіталу працівника, що

заснований на прямому визначенні витрат і результатів праці працівників включає в себе:

1. Визначення величини людського капіталу працівника підприємства у вартісному вимірі.
2. Оцінку результатів праці працівника (безпосередні та побічні результати).
3. Визначення ефективності використання людського капіталу.

Система показників оцінки людського капіталу, орієнтована на виконання завдань підприємства, повинна розглядатися як інформаційна база для системи управління підприємством; бути представленою у вигляді як абсолютних, так і відносних величин; відображати завдання підприємства, виражені в економічних показниках; ув'язуватися з показниками бухгалтерського обліку; бути деталізованою за підрозділами і формуватися з урахуванням розмірів підприємства, масштабів і видів діяльності.

3. Формування людського капіталу підприємства відбувається як на рівні окремого співробітника, так і підприємства в цілому. На рівні співробітника він включає знання, особистісні якості, здібності, професійні навички, таланти, а на корпоративному рівні - інфраструктуру, відносини в колективі, уміння працювати в команді.

Вчені визначають наступні напрями трансформації, які необхідно розробити як на макрорівні так і на корпоративному з метою вирішення проблем використання людського капіталу:

- визначення системи та механізму підвищення якості людського капіталу;
- розробка методологічних підходів щодо оцінки вартості людського;
- розробка методів чисельного виміру вартості людських ресурсів для прийняття корпоративних рішень;
- підвищення мотивації керівників щодо розглядання людського капіталу як активів, які необхідно оптимізувати з точки зору їхньої якості.

4. Об'єктом дослідження магістерської дипломної роботи є Приватне акціонерне товариство лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт».

Основним напрямком діяльності підприємства є надання санаторно - курортних послуг. До складу санаторно-курортного комплексу входять чотири санаторії: «Березовий гай», «Миргород», «Полтава», «Хорол», та розвинена інфраструктура для ефективного оздоровлення і відпочинку.

Товариство має структуру дивізіонального типу. Основним принципом побудови дивізіональної структури є відділення стратегічних цілей від вирішення оперативних завдань. При такій організації менеджменту знімається велике навантаження з керівників вищого рівня та власників, а замість цього процеси прийняття управлінських рішень покладені на керівників, що очолюють окремо виділені напрямки діяльності підприємства за спеціалізацією – філії підприємства.

Керуюча система ПрАТ «Миргородкурорт» включає загальні збори акціонерів, що є вищим органом управління товариства, наглядову раду, ревізійну комісію. Виконавчим органом товариства є Рада директорів, очолювана генеральним директором.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства дав такі результати:

Чистий дохід від реалізації ПрАТ «Миргородкурорт» щороку зростає. Завантаженість ліжкового фонду санаторіїв протягом аналізованого періоду стабільно зростала, що є позитивною тенденцією для товариства.

Поряд зі зниженням чисельності персоналу зростала продуктивність праці, що свідчить про інтенсифікацію роботи підприємства. Ефективність використання основних фондів та матеріалів також зростала.

Діяльність ПрАТ «Миргородкурорт» протягом трьох років є прибутковою. Підприємство є фінансово незалежним, ліквідним, достатньо забезпечене власними оборотними коштами. Однак керівництву слід шукати шляхи підвищення ефективності використання оборотних фондів.

6. Проведений аналіз структури та динаміки персоналу ПрАТ «Миргородкурорт» свідчить про стійку тенденцію скорочення персоналу протягом 2016-2018рр. Структура персоналу, рівень його кваліфікації, освіти та

прихильність до підприємства є задовільною. Як показало дослідження, політика управління персоналом спирається на переконання вищого менеджменту ПрАТ «Миргородкурорт» в тому, що підприємство має унікальний ресурсний, технологічний і, перш за все, кадровий потенціал.

У ПрАТ «Миргородкурорт» досить високий рівень кваліфікації персоналу. При цьому працівники постійно проходять підвищення кваліфікації як у державних установах, так і за кордоном. Можемо відзначити, що основною складовою розвитку людського капіталу та інвестицій у нього в ПрАТ «Миргородкурорт» є підвищення освітнього рівня персоналу. Значну частину у фінансуванні підвищення професійного рівня персоналу становлять кошти підприємства.

Результати проведеного аналізу системи управління ПрАТ «Миргородкурорт» в контексті розвитку його людського капіталу свідчать про достатньо високий рівень людського капіталу. Однак забезпечення його розвитку, зокрема стимулювання персоналу до цього, потребує удосконалення.

Базуючись на отриманих результатах дослідження теоретичних аспектів управління ПрАТ «Миргородкурорт» у контексті розвитку його людського капіталу можемо запропонувати наступні рекомендації щодо удосконалення цього процесу.

1. Рекомендуємо керівництву підприємства сформувати у складі механізму управління підприємством механізм управління людським капіталом. Механізм управління людським капіталом ПрАТ «Миргородкурорт» включає сукупність методів, форм, інструментів, важелів, критеріїв, функцій управління формуванням та розвитком людського капіталу, зокрема інструменти та джерела його фінансування, методи стимулювання. Механізм управління людським капіталом товариства передбачає забезпечення взаємозв'язку процесів формування індивідуального капіталу працівника та людського капіталу товариства в цілому.

Головними засобами і методами, спрямованими на підвищення ефективності управління людським капіталом ПрАТ «Миргородкурорт» є

наступні:

інвестиції в якість і розвиток людського капіталу товариства, що сприяють підвищенню ефективності інвестицій в розвиток технологій і зростання продуктивності праці;

мотивація формування та прояву тих якостей людини, які характеризують ознаки людського капіталу. Ця мотивація веде до підвищення ефективності управління, створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі, творчого настрою в діяльності;

система оплати праці, що відповідає принципам мотивації діяльності і персонального розвитку, накопиченому позитивного досвіду роботи;

ціннісні установки, які застосовуються в процесах управління;

кваліфікація та компетентність, що підвищують рівень професіоналізму, що розвивають навички і вміння ефективної діяльності;

інформаційне поле діяльності. Забезпечення інформацією за критеріями нових знань, функціонального змісту діяльності, освітнього і кваліфікаційного рівня працівника відображає фактор компетентності;

культура - загальна, організаційна, корпоративна та ін .;

організація діяльності, яка може відкривати можливості для творчих підходів або стримувати їх, мотивувати освіту або ігнорувати його роль у розвитку людини і колективу в цілому.

2. Пропонуємо для ПрАТ «Миргородкурорт» модель ЗСП людського капіталу, що дозволяє здійснити оцінку окремих складових людського капіталу й визначити ефективність їхнього використання. Збалансована система показників людського капіталу передбачає показники за такими складовими:

- 1) біофізична складова;
- 2) інтелектуальна складова;
- 3) соціальна складова.

Вплив показників людського капіталу на досягнення стратегічних цілей ПрАТ «Миргородкурорт» здійснюється в рамках збалансованої системи показників за допомогою стратегічної карти. Стратегічна карта ПрАТ

«Миргородкурорт» дозволить виявити залежність між показниками індивідуальної оцінки працівників і комплексною системою показників діяльності підприємства, виступаючи інструментом опису стратегічних цілей кожного аспекту діяльності в рамках збалансованої системи показників.

2. Системне стимулювання людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» є основною складовою частиною впровадження стратегії товариства і сприяє досягненню довгострокових цілей функціонування ПрАТ «Миргородкурорт» на основі створення і використання діючих мотивів і стимулів, спрямованих на забезпечення відтворення людського капіталу на ПрАТ в контексті його інноваційного розвитку.

Основними пріоритетами формування системного стимулювання людського капіталу ПрАТ «Миргородкурорт» доцільно вважати такі:

створення належних матеріальних стимулів для розширеного відтворення якісної робочої сили, зокрема, на основі розробки Програм організації підвищення кваліфікаційного рівня персоналу ПрАТ «Миргородкурорт»;

обґрунтування Програми збереження і розвитку людського капіталу на перспективу з врахуванням стратегії розвитку ПрАТ «Миргородкурорт», в основі якої повинно бути системне стимулювання людського капіталу;

запровадження комплексу заходів по підвищенню ефективності існуючих форм і систем оплати праці, поєднуючи економічні та соціальні інтереси як найманих працівників так і роботодавця;

створення цілісної системи соціального забезпечення працюючих ПрАТ «Миргородкурорт»;

запобігання втратам робочої сили, сприяння переходу від заробітної плати як частки в доходах до заробітної плати як ціни робочої сили;

закріплення заходів удосконалення системного стимулювання людського капіталу в колективному договорі між адміністрацією ПрАТ «Миргородкурорт» і трудовим колективом.